System Engineering and Productivity/ 2025/ Vol.5/ No.3/ 87-133

System Engineering and Productivity

DOI: 10.22034/sep.2025.2059214.1316

Governance in Project-Based Organizations: A Combined Scientometrics and Qualitative Analysis of Dimensions, Components, and Indicators

Mahdi Moghan [1*], **Jafar Mahmoodi** [2], **Seyed Ziaodin Ghazizadeh Fard** [3]

[1] Ph.D. Student, Faculty of Engineering, Imam Hossein University, Tehran, Iran
[2] Assistant Professor, Faculty of Engineering, Imam Hossein University, Tehran, Iran
[3] Associate Professor, Faculty of Engineering, Imam Hossein University, Tehran, Iran

HIGHLIGHTS

- Without considering the governance of organizational project management, fundamental improvement of productivity in PBO organizations will not be practical.
- The separation and distinction between the two knowledge areas of management and governance and their functions, in identifying and introducing the dimensions, components and indicators of project-based organization governance, has been carefully considered in this research.

GRAPHICAL ABSTRACT



ARTICLE INFO

Article history:
Article Type: Research paper
Received: 11 May 2025
Revised: 26 June 2025
Accepted: 3 July 2025
Available online: 3 July 2025
*Correspondence: km@ihu.ac.ir

How to cite this article:
Moghan, M., Mahmoodi, J., & Fard, S.Z.G (2025). Governance in project-based organizations: a combined scientometrics and qualitative analysis of dimensions, components, and indicators. *System Engineering and Productivity*, 5(3), 87-133.

Keywords:
Good organizational governance
Principles of good organizational governance
Organizational project management governance
Project-based organization

ABSTRACT

The enduring principal–agent challenge in organizational governance is especially pronounced in project-based organizations, where project and program managers assume CEO-like roles within temporary structures to achieve organizational objectives. Organizational project management governance is intended to provide an appropriate response to this challenge by defining the managers' playing field and the rules governing it, and by exercising supervision, directing, and strategic control over the way projects are managed in order to achieve the sustainable interests of stakeholders. To effectively model organizational governance in project-based organizations, this research identified and clarified the dimensions, components, and indicators that realize the principles of accountability, responsibility, transparency, fairness, and sustainability, tailored to organizational needs and constraints. Through scientometric analysis and qualitative content analysis, the study systematically reviewed the works of leading researchers and the frameworks developed by relevant institutions. The theoretical sensitivity created in this research, the simultaneous attention to two distinct knowledge areas of governance and project management, the attention to the multi-level nature of project governance, and the view of the problem from the perspective of organizational governance, have led to the presentation of a framework that is able to well explain how to implement good governance mechanisms in a project-based organization, and to draw a picture of the extensive responsibilities of governing bodies at different layers of the organization and explain the scope of the impact of their performance and implementation of policies.

مهندسی سیستم و بهره‌وری/ سال ۱۴۰۴/ دوره ۵/ شماره ۳/ صفحه ۸۷-۱۳۳

نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری

DOI: 10.22034/sep.2025.2059214.1316

حکمرانی در سازمان‌های پروژه‌بنیان: رویکردی تلفیقی از تحلیل علم‌سنجی و تحلیل محتوای کیفی در شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها

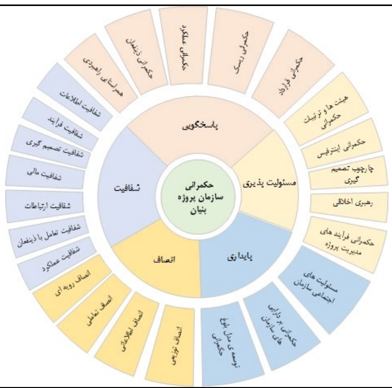
مهدی مغان [1]*، جعفر محمودی [2]، سید ضیاءالدین قاضی زاده فرد [3]

[1] دانشجوی دکتری، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

[2] استادیار، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

[3] دانشیار، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

چکیده گرافیکی



برجسته‌ها

- بدون توجه به حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی، ارتقاء بنیادین بهره وری در این سازمان‌ها عملی نخواهد بود.
- تفکیک و تمایز بین دو حوزه دانشی مدیریت و حکمرانی و عملکرد های آن‌ها، در شناسایی و معرفی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی سازمان پروژه‌بنیان به‌دقت مورد توجه قرار گرفته است.

چکیده

چالش بنیادین حکمرانی سازمانی یا همان چالش بین مالک و مدیر، در سازمان‌های پروژه‌بنیان یعنی جایی که هر مدیر پروژه یا طرح باید به‌مثابه مدیرعامل سازمانی موقت در تحقق اهداف سازمانی نقش‌آفرینی کند، پیوسته جاری و ساری است و حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی قرار است تا با تعریف زمین‌بازی مدیران و قواعد ناظر بر آن با اعمال نظارت، هدایت و کنترل راهبردی بر نحوه مدیریت پروژه‌ها در راستای تحقق منافع پایدار ذی‌نفعان، پاسخی درخور به این چالش دهد. ازآنجایی‌که تحقق حکمرانی سازمانی نیک به معنای تحقق اصول آن در بستر سازمان است، جهت مدل‌سازی آن، تلاش شد تا ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقق عینی اصول پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، انصاف و پایداری، متناسب با نیازها و محدودیت‌های یک سازمان پروژه‌بنیان شناسایی و تبیین گردد. در این جهت با انجام تحلیل‌های علم‌سنجی علاوه بر شناسایی آثار پژوهشگران مطرح، محتوای مدل‌ها و چارچوب‌های حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی ارائه‌شده توسط مؤسسات و سازمان‌های فعال در این حوزه، به شکل هدفمند و با رویکرد تحلیل محتوای کیفی مورد کنکاش دقیق قرار گرفت. حساسیت نظری ایجادشده در این پژوهش، توجه همزمان به دو حوزه دانشی متمایز حکمرانی و مدیریت پروژه، توجه به ماهیت چند سطحی بودن حکمرانی پروژه‌ها و نگاه به مسئله از دریچه حکمرانی سازمانی، منجر به ارائه چارچوبی شده که قادر است نحوه اعمال سازوکارهای حکمرانی نیک در یک سازمان پروژه‌بنیان را به‌خوبی توضیح داده و تابلویی از مسئولیت‌های گسترده هیئت‌های حکمران در لایه‌های مختلف سازمان ترسیم و دامنه تأثیر عملکرد و اعمال سیاست‌های آنان را توضیح دهد.

مشخصات مقاله

تاریخچه مقاله:

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۱

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۰۵

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۱۲

ارائه برخط: ۱۴۰۴/۰۴/۱۲

*نویسنده مسئول:

km@ihu.ac.ir

کلیدواژه‌ها:

حکمرانی سازمانی نیک

اصول حکمرانی سازمانی نیک

حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی

سازمان پروژه‌بنیان

۱- مقدمه

اقتصاد پروژه به‌عنوان بخش مهمی از اقتصاد ایران، سال‌ها است که از مزایای حکمرانی سازمانی نیک[1] محروم مانده است. حکمرانی نیک اگرچه خود مفهومی پیچیده است و این پیچیدگی علی‌الاصول به قلمرو حکمرانی سازمانی و سایر حکمرانی‌های موضوعی هم تسری می‌یابد اما پرداختن به حکمرانی‌های موضوعی همچون حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی خود فرصتی برای عملیاتی کردن مفاهیم پیچیده در حکمرانی نیک است. بررسی ادبیات پویا و در حال رشد حکمرانی، دست کم در محدوده سازمانی آن نشان می‌دهد علی‌رغم وجود نظرات و تعاریف متنوع، با همکاری‌های گسترده علمی شکل‌گرفته در سطح بین‌الملل، بخش مهمی از ادبیات حکمرانی سازمانی در حال همگرایی است. این بخش همگرا که با محوریت اصول حکمرانی سازمانی یعنی پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، انصاف و کسب‌وکار پایدار توسعه می‌یابد، زمینه‌ساز رشد و بهبودهای ریشه‌ای در حوزه‌های مختلف سازمانی است، بخش واگرای حکمرانی هم به حقیقتی بسیار روشن اشاره دارد که قواره کردن جامه‌ای از پیش دوخته‌شده به قامت سازمان کاری عاقلانه نیست و تنها با در نظر گرفتن عوامل گسترده و درهم‌تنیده‌ی زمینه‌ای است که می‌توان معضلات سازمانی را چاره کرد (Tricker, 2019). به‌خصوص آنکه حکمرانی همواره در کنار تفکر و ذهنیت حکمرانی[2] شکل می‌گیرد که ریشه در مبانی فکری و جهان‌بینی در جوامع مختلف داشته و خود موضوعی بسیار اساسی است (Müller et al., 2016). حکمرانی پروژه‌ها منبعث از اصول و مبانی حکمرانی سازمانی به هر مدیر پروژه، طرح و پورتفولیو این شانس را می‌دهد که دست کم ابعادی از حکمرانی نیک سازمانی را در سطح مسئولیت خود تجربه کرده و میزان آثار پایبندی به اصول و مبانی آن را در نتایج، بررسی نماید، عرصه‌ی حکمرانی پروژه‌ها از یک سو آوردگاهی برای مدیران عالی و مدیران پروژه برای کسب این تجربه ارزشمند بوده و از سوی دیگر در سطح کلان فرهنگ‌ساز و اشاعه دهنده حکمرانی نیک در سطح بین سازمانی و جامعه خواهد بود.

۲- بیان مسئله

تأسف‌بارتر از شنیدن روزانه خبرهایی در مورد پروژه‌های ناتمام که حجم عظیمی از سرمایه‌های کشور را معطل نگه‌داشته است، وجود پروژه‌هایی است که سال‌ها پس از تکمیل برای ذی‌نفعان اصلی خود ارزشی تولید نمی‌کنند، این دست پروژه‌ها طیف گسترده‌ای دارند، از سدهای تکمیل‌شده‌ای که به خاطر عدم تکمیل کانال‌های انتقال پایین‌دست، منفعتی برای مردمان منطقه ندارند تا پروژه‌هایی که پس از تحویل، قادر به تحقق منافع پیش‌بینی‌شده در پرونده کسب‌وکار[3] نیستند تا پروژه بیمارستانی خیر سازی که سال‌ها پس از تکمیل و تجهیز امکانات به دلیل عدم تأمین برق در داخل یک کلان‌شهر، قادر به خدمت‌رسانی نیست را شامل می‌شود. این‌ها همه بخشی از حقایق تلخ مدیریت پروژه‌ها در سرزمین ما است و همواره این سؤال مهم را باقی می‌گذارند که آیا پروژه‌هایی که افتتاح می‌شوند و حتی از مثلث آهنین زمان و هزینه و محدوده نمره قبولی می‌گیرند، واقعاً پروژه‌های موفقی محسوب می‌شوند؟ اساساً موفقیت و شکست پروژه‌ها چگونه تعریف می‌شوند؟ آیا پروژه‌هایی که در زمان تهیه پرونده کسب‌وکار آن‌ها، بر اساس شاخص‌های امکان‌سنجی، اجرای آن‌ها توجیه داشته، پس از گذشت سال‌ها و تغییر شرایط، هنوز هم تکمیل آن‌ها ارزش‌آفرین است و به هر قیمتی باید ادامه یابند؟

شواهد و قرائنی محکم و متعدد از جنس حقایق[4] آماری در دست است که ریشه مشکلات و مسائل ناشی از عملکرد ضعیف مدیریت پروژه برای ارائه خروجی‌های توافق شده را درجایی خارج از سازمان پروژه جستجو کرده و موضوعات مطرح در حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی را در صدر پیشران‌های موفقیت پروژه‌ها قرار می‌دهد. علاوه بر آن ازآنجایی‌که موفقیت پروژه خود یک سازه چندبعدی[5] است که هم موفقیت مدیریت پروژه در کوتاه‌مدت در زمینه کارایی و هم دستاوردها و نتایج مطلوب بلندمدت پروژه در زمینه تأثیر و اثربخشی را شامل می‌گردد، بنابراین فهم و شناخت معیارهای موفقیت پروژه[6] از مفهوم ساده مثلث آهنین شامل زمان، هزینه و محدوده، تکامل بیشتری یافته

[1] Good organizational governance
[2] Governmentality
[3] Business case
[4] Statistical Facts
[5] Multi-dimensional construct
[6] project success criteria

و معیارهای بسیار بیشتری را در خود جای‌داده است به‌نحوی‌که بدون توجه به حکمرانی پروژه‌ها در طول چرخه عمر پروژه‌ها و طرح‌ها، ارزیابی شکست یا موفقیت آن‌ها عملاً ناممکن است.

وقتی در تکمیل یک پروژه یا طرح بازیگران زیادی نقش‌آفرینی می‌کنند و هر یک در بخشی از چرخه حیات پروژه فعال‌اند، چه کسی در قبال موفقیت پروژه، پاسخگوی نهایی است؟ حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی قادر است تا پاسخ‌های ساخت‌یافته و منسجمی برای این قبیل سؤالات داشته باشد. به‌عبارت‌دیگر مدیریت پروژه‌های سازمانی این امکان را دارد تا از مزایای حکمرانی سازمانی نیک در جهت تحول بنیادین بهره‌وری در زمینه موضوعی خود، بهره‌مند شود. به‌بیان‌دیگر می‌توان لااقل بخشی از چالش‌ها و پیچیدگی‌های سازمان پروژه‌بنیان را با مکانیسم‌های حکمرانی سازمانی تبیین نمود. جوهره حکمرانی، مدیریت مدیریت است و ما تلاش داریم تا این مفهوم اساسی را در مدیریت مدیریت پروژه تحلیل و تبیین کنیم. حکمرانی مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه‌بنیان به جهت ماهیتی که دارند، در عمل با هر آنچه موضوع حکمرانی در سازمان است مرتبط می‌گردد و این امر ضرورت پرداختن به حکمرانی مدیریت پروژه را برای این سازمان‌ها به‌خوبی آشکار می‌سازد؛ بنابراین موضوع اصلی شناخت سازوکار حصول به دستاوردهای حکمرانی سازمانی در سازمان پروژه محور است یا به تعبیری دیگر باید به این سؤال پاسخ داد که چگونه می‌توان مزایای حکمرانی سازمانی را در یک سازمان پروژه‌بنیان محقق ساخت؟ در این مقاله ضمن ارائه چارچوبی برای حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی، تبیینی کلی نیز از منافعی که از به‌کارگیری مکانیسم‌های حکمرانی عاید سازمان‌ها می‌شود ارائه خواهد شد.

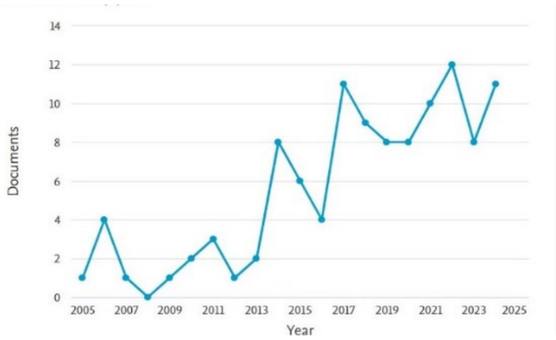
پیش از پرداختن به مقدمات موردنیاز برای ارائه چارچوب حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی، نکته بسیار مهم به تمایز مدیریت و حکمرانی و انتخاب تعاریف پایه‌ای برای حکمرانی سازمانی و حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی است. وجود رویکردها و زمینه‌های فکری متعدد و متکثر تعاریف متعددی از حکمرانی سازمانی را به وجود آورده است؛ بنابراین ضرورت دارد تا تعریفی جامع‌ومانع مبنای پژوهش حاضر قرار گیرد. این تعریف نقطه اتکای پژوهشگران این اثر جهت انسجام و توسعه پژوهش خواهد بود (Mahmoudi & Aghaei Roozbahani, 2022)؛ «حکمرانی سازمانی، ایجاد سامانی برای مدیریت مدیران و تحصیل و تخصیص منابع سازمان به‌منظور حداکثر کردن منافع ذی‌حقان به‌صورت پایدار و ایجاد روابط منصفانه با ذینفعان در چارچوب ارزش‌ها، هنجارها و قواعد حاکم بر سازمان است.»

حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی زیرمجموعه حکمرانی سازمانی است (Müller et al., 2019) و بنابراین پرواضح است که فهم حکمرانی پروژه بدون شناخت دقیق از حکمرانی سازمانی امکان‌پذیر نمی‌باشد، در حکمرانی کارکردهای نظارتی موردتوجه است بدان معنی که نهادهای حکمرانی همچون کمیته‌های راهبری نمی‌بایست عملیات‌های روزانه موجودیت‌هایی را که بر آن‌ها حکمرانی می‌کنند را مدیریت کنند، بلکه نظارت و هدایت فعالیت‌های آن‌ها موردتوجه است. ایجاد چارچوبی برای تصمیم‌گیری و کنترل که در آن قانون صادره و کنش جمعی مبنا است، به‌عنوان هدف اصلی حکمرانی مطرح است. حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی، چارچوب، کارکردها و فرآیندهایی است که فعالیت‌های مدیریت پروژه سازمانی را به‌منظور همسوسازی شیوه‌های مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه برای دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان هدایت می‌کنند. حکمرانی پورتفولیو، چارچوب، کارکردها و فرآیندهایی را شامل می‌شود که فعالیت‌های مدیریت پورتفولیو را به‌منظور بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری‌ها برای دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان هدایت می‌کند. حکمرانی طرح؛ شامل چارچوب، کارکردها و فرآیندهایی است که فعالیت‌های مدیریت طرح را به‌منظور ارائه ارزش تجاری برای دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان هدایت می‌کند و حکمرانی پروژه، چارچوب، عملکردها و فرآیندهایی است که فعالیت‌های مدیریت پروژه را به‌منظور ایجاد یک محصول، خدمات یا نتیجه منحصربه‌فرد برای دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان هدایت می‌کند (Project Management Institute, 2016; 2017; 2018).

۳- تحلیل علم‌سنجی و مرور ادبیات

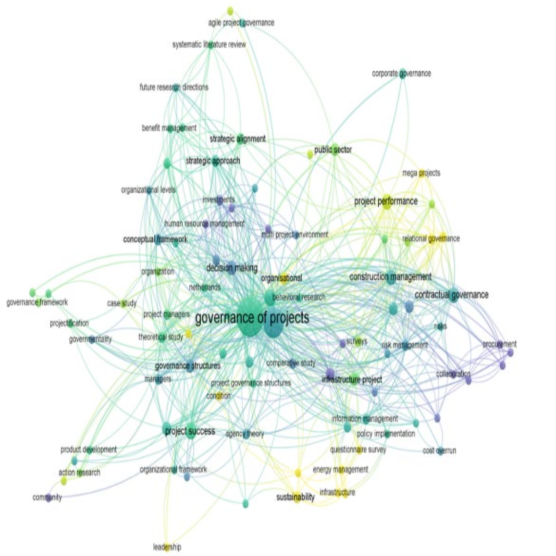
در سال‌های اخیر، مطالعات بسیاری با استفاده از رویکردهای کتاب‌سنجی برای یافتن پیوند بین مفاهیم و

آشکار ساختن روندهای جریان اندیشه آکادمیک و نیز تکامل یک‌رشته انجام‌شده و کارایی و سودمندی آن‌ها را به اثبات رسانده است (Piven & Shvindina, 2024). در تحقیقات کتاب‌سنجی و علم‌سنجی، توجه زیادی به تجزیه‌وتحلیل شبکه‌های اسناد، کلمات کلیدی، نویسندگان یا مجلات می‌شود. تکنیک‌های نگاشت و خوشه‌بندی اغلب برای مطالعه چنین شبکه‌هایی استفاده می‌شود. این تکنیک‌ها برای شناخت موضوعات اصلی یا زمینه‌های اصلی تحقیقاتی در یک حوزه علمی خاص و تعیین نحوه‌ی ارتباط این موضوعات یا این زمینه‌ها با یکدیگر مورداستفاده قرار می‌گیرند (Waltman et al., 2010). با بهره‌گیری از قابلیت‌های تحلیلی نرم‌افزار وس ویور پایگاه استنادی اسکوپوس از سال ۲۰۰۰ تا ۳۰ آگوست ۲۰۲۴ موردبررسی قرار گرفت ،تعداد ۱۱۰ مقاله ژورنالی یافت شد که حداقل یکی از عناوین حکمرانی پروژه ،حکمرانی طرح ،حکمرانی پورتفوی پروژه، حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی و یا حکمرانی پروژه‌ها در عنوان آن وجود دارد. قبل از سال ۲۰۰۰، مقاله‌ای با زمینه‌های موضوعی موردبررسی ما که در این پایگاه استنادی نمایه شده باشد ، وجود نداشت، از این تعداد مقاله، تاریخ انتشار ۹۵ مقاله مربوط به سال ۲۰۱۴ به بعد و تاریخ انتشار ۴۹ مقاله مربوط به سال ۲۰۲۰ به بعد می‌باشد؛ یعنی، بر اساس اطلاعات استخراج‌شده از پایگاه استنادی اسکوپوس حدود ۴۵ درصد کل مقالات معتبر منتشرشده در این حوزه دانشی مربوط به چهار سال اخیر است و این حقیقت آماری خود گویای اقبال رو به رشد به این حوزه دانشی است . طبق آنچه در شکل **۱** آمده است، سیر انتشار مقالات در طی این سال‌ها به‌صورت کلی سیر صعودی داشته است. بررسی حوزه‌های موضوعی نشان می‌دهد حدود ۴۶ درصد کل آثار مربوط به حوزه کسب‌وکار ، مدیریت و حسابداری است، ۱۶/۵ درصد مربوط به حوزه مهندسی و حدود ۱۳ درصد مربوط به حوزه علوم اجتماعی است ،که خود نشان از کاربردی بودن موضوع دارد. از منظر توزیع آثار کشورهای چین، بریتانیا، نروژ، مالزی، ایالات‌متحده در صدر حوزه‌های جغرافیایی انتشار این مقالات قرار دارند که در نوع خود تأمل‌برانگیز است. در تحلیل‌های علم‌سنجی، تحلیل هم رویدادی واژگان به دنبال استخراج مضامین علمی و کشف پیوند میان این مضامین به‌طور مستقیم از محتوای موضوعی متون است و البته بر هیچ تعریف پیشینی از مضامین پژوهشی در علم تکیه ندارد (شکل **۲**). هم رویدادی واژه و کلمه کلیدی به پدیده‌ای اطلاق می‌شود که در آن عبارات یا کلمات کلیدی خاص به‌طور مکرر در یک مجموعه متن با هم ظاهر می‌شوند که نشان‌دهنده رابطه یا ارتباط بین آن‌هاست (Sha, 2016).



شکل ۱. سیر انتشار مقالات در حوزه دانشی حکمرانی پروژه ها

Figure 1. The publication process of articles in the knowledge field of project governance.



شکل ۲. تحلیل هم رویدادی واژگان پژوهش.

Figure 2. Co-occurrence analysis of research vocabulary.

تحلیل هم‌رویدادی واژه‌ها و کلمات کلیدی می‌تواند ابزاری قدرتمند برای شناسایی الگوهای معنادار در داده‌های متنی و دستیابی به بینش‌هایی در مورد روابط بین مفاهیم مختلف و کلمات کلیدی باشد. بصری سازی این تحلیل می‌تواند به ترسیم ساختار مفهومی یک حوزه پژوهشی، تجسم روابط بین موضوعات، مضامین یا مفاهیم و نیز شناسایی گرایش‌های نوظهور و حوزه‌های کانونی تحقیق کمک شایانی کند.خوشه‌های اصلی که مضامین گسترده‌ای را نشان می‌دهند ممکن است با ابعاد مطابقت داشته باشند.

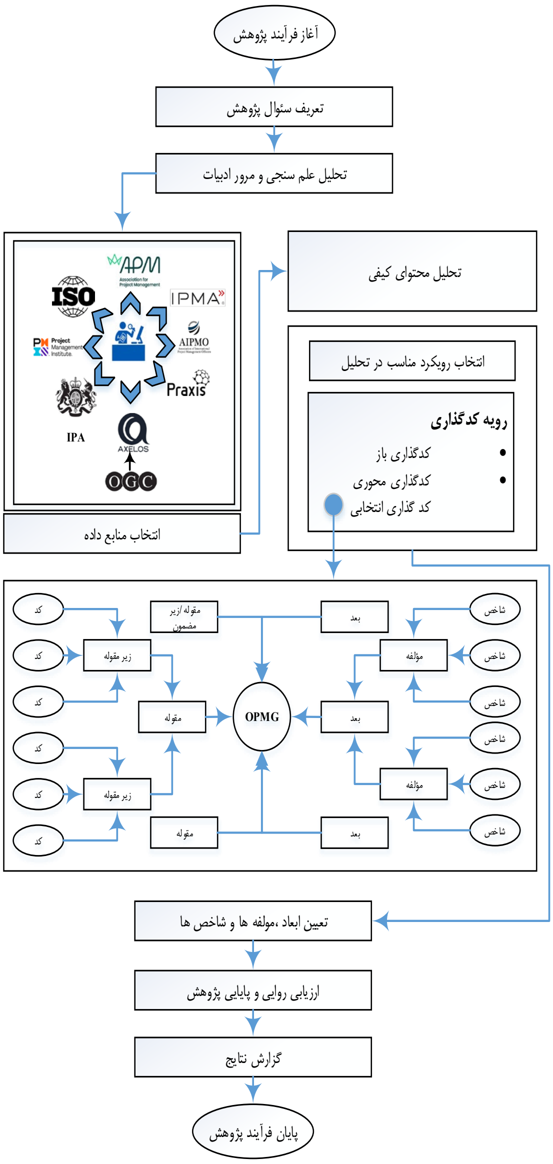
در هر خوشه، زیرخوشه‌ها یا اصطلاحات نزدیک به هم می‌تواند در شناسایی مؤلفه‌ها و یا اصطلاحات خاص در اجزایی که عناصر قابل‌اندازه‌گیری را نشان می‌دهند، می‌توانند در تعیین شاخص‌ها کمک‌کننده باشند .این تحلیل نقش تکمیلی مؤثری در پژوهش حاضر ایفا کرد و یافته‌های آن با نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی در فرآیند ارجاع متقابل[۱] مورد بررسی قرار گرفت .علاوه بر آن با استفاده از تحلیل هم استنادی مقالات، حدود ۴۰ مقاله بسیار مرتبط با حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی شناسایی و بررسی شد که خلاصه‌ای از مقالات مرتبط با عنوان مقاله حاضر در این بخش آورده شده است ؛مقاله با عنوان «مدیریت مدیریت پروژه: چارچوبی مفهومی برای حکمرانی پروژه»» چارچوبی برای حکمرانی پروژه ارائه می‌دهد که بر پیوند خروجی‌های پروژه با استراتژی سازمانی برای حداکثرسازی ارزش‌آفرینی تأکید دارد. این چارچوب شامل چهار عنصر کلیدی: مدیریت پورتفولیو برای هماهنگی پروژه‌ها با استراتژی، حمایت[۲] پروژه برای ارتباط رهبری اجرایی با اجرای پروژه، دفتر مدیریت پروژه برای نظارت استراتژیک، و پشتیبانی پروژه و طرح برای تضمین کارایی عملیاتی است. نویسندگان تمایز میان حکمرانی (نظارت استراتژیک و پاسخگویی) و مدیریت (اجرای عملیاتی) را برجسته کرده و هدف چارچوب ارائه‌شده را بهینه‌سازی عملکرد پروژه و افزایش موفقیت سازمانی می‌دانند (Too & Weaver, 2014). مقاله با عنوان «مدل حکمرانی برای یکپارچه‌سازی مدیریت پروژه سازمانی با شیوه‌های سازمان»، به چالش‌هایی مانند عملیات جزیره‌ای، سطوح پایین اتوماسیون و پیوندهای ضعیف بین اجزای مدیریت پروژه‌های سازمانی و حکمرانی می‌پردازد. این مدل با حفظ شیوه‌های موجود، مکانیسم‌های کنترلی مانند دروازه‌های تصمیم و پست‌های بازرسی را برای تضمین شفافیت، پاسخگویی و همسویی استراتژیک معرفی می‌کند. اجرای آزمایشی در دو سازمان دولتی نتایج مثبتی مانند بهبود همسویی پروژه‌ها با اهداف استراتژیک و کارایی منابع و چالش‌هایی مانند مقاومت در برابر تغییر را نشان داد. مطالعه نتیجه می‌گیرد که یکپارچه‌سازی مدیریت پروژه‌های سازمانی با حکمرانی می‌تواند بلوغ سازمانی و همسویی استراتژیک را بهبود بخشد (Mossalam & Arafa, 2017). مقاله مونیک اوبری و همکاران چارچوبی نظری ارائه می‌دهد که نقش دفتر مدیریت پروژه را در مدیریت پروژه سازمانی بازتعریف می‌کند. نویسندگان دفتر مدیریت پروژه را بخشی از یک شبکه پیچیده می‌دانند که استراتژی، پروژه‌ها و ساختارهای سازمانی را به هم پیوند می‌دهد و بر تحول آن همراه با سازمان تأکید دارند. مقاله همچنین شکاف‌های موجود در ادبیات را شناسایی کرده و بر لزوم تحقیقات بیشتر برای درک تعاملات مؤثر بر مدیریت پروژه تأکید می‌کند (Aubry et al., 2007). مقاله امگاد بدوی به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت پروژه و مدیریت منافع بر موفقیت پروژه پرداخته و نشان می‌دهد که درحالی‌که مدیریت پروژه تأثیر قابل‌توجهی بر موفقیت پروژه دارد، مدیریت منافع تأثیر کمتری بر موفقیت سرمایه‌گذاری دارد، زیرا بیشتر بر خروجی‌ها تمرکز دارد تا همسویی استراتژیک و مشارکت ذینفعان، این تحقیق بر اهمیت یکپارچگی این شیوه‌ها در چارچوبی به نام «حکمرانی منافع پروژه» تأکید دارد که هدف آن بهینه‌سازی ارزش سازمانی از سرمایه‌گذاری‌ها و ایجاد تعادلی بین معیارهای سنتی عملکرد و تحقق منافع پروژه است (Badewi, 2016). علاوه بر مقالاتی که مستقیماً به موضوع چارچوب حکمرانی پروژه پرداخته‌اند، مؤسسات و سازمان‌های پیشرو در گسترش مفاهیم حکمرانی پروژه نیز شناسایی شدند. چارچوب حکمرانی موسسه مدیریت پروژه[۳]، چارچوب حکمرانی سازمان زیرساخت و پروژه‌ها[4]، چارچوب حکمرانی ایزو ۲۱۵۰۵:۲۰۱۷ و چارچوب حکمرانی انجمن مدیریت پروژه[۵] ازجمله مهم‌ترین این سازمان‌ها و مؤسسات هستند که چارچوب‌های حکمرانی توسعه‌یافته توسط آن‌ها با دقت و به‌تفصیل مورد واکاوی قرار گرفتند.

۴- روش‌شناسی پژوهش

طبیعت مسئله و هدف پژوهش، هدایت‌گر پژوهشگر در انتخاب متدولوژی پژوهش است. در این مقاله با تمرکز بر سازمان پروژه‌بنیان، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد حکمرانی نیک پروژه‌های سازمانی را تبیین خواهیم نمود. این مطالعه

[1] Cross-reference
[2] Sponsorship
[3] Project Management Institute (PMI)
[4] The Infrastructure and Projects Authority (IPA)
[5] The Association for Project Management (APM)

از یک رویکرد روش‌شناختی ترکیبی استفاده می‌کند که هم تحلیل علم‌سنجی و هم تحلیل محتوای کیفی را ادغام می‌کند. ترکیبی از این روش‌ها امکان کاوش کامل‌تری را در زمینه حکمرانی مدیریت پروژه سازمانی، با بهره‌گیری از نقاط قوت پارادایم‌های تحقیق کمی و کیفی فراهم می‌کند. در گام اول یعنی اجرای تحلیل علم‌سنجی، یک نمای کلی کمی از ادبیات، شناسایی مؤسسات بین‌المللی کلیدی، روندهای تحقیقاتی و واژگان مشترک را در ادبیات حکمرانی مدیریت پروژه در پایگاه‌های استنادی موردبررسی قرار می‌دهیم و به‌این‌ترتیب از نمونه‌گیری هدفمند برای پاسخ به سؤال پژوهش استفاده می‌کنیم. بررسی منابع معتبر در روش‌شناسی پژوهشی کیفی نشان می‌دهد که رابطه‌ی روشنی بین کد، مقوله و مضمون در پژوهش کیفی با شاخص، مؤلفه و ابعاد یک پدیده وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر فرآیند تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از شناسایی شاخص‌ها در داده‌ها، گروه‌بندی آن‌ها به مقولات (مؤلفه‌ها) و سپس ترکیب این مقوله‌ها در ساختارها یا ابعاد بزرگ‌تر، درک جامعی از پدیده موردمطالعه ارائه می‌دهد (Lincoln & Guba, 2017). در طول کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا تقسیم می‌شوند، به‌دقت بررسی می‌شوند و برای شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند. در این فرآیند، برچسب‌ها (کدها) به پدیده‌های مشاهده‌شده در داده‌ها اختصاص داده می‌شوند که می‌توانند به‌عنوان شاخص‌های مفاهیم دیده شوند. بنابراین کدگذاری آزاد شامل شکستن داده‌ها و تخصیص کدها به پدیده‌های قابل‌مشاهده است که به‌عنوان شاخص مفاهیم زیربنایی عمل می‌کنند. کدگذاری محوری فرآیند مرتبط کردن مقوله‌ها با زیر مقولات است که این مقوله‌ها «مؤلفه‌ها» نامیده می‌شوند تا توضیحات دقیق‌تر و کامل‌تری در مورد پدیده‌ها ایجاد کنند. این مطلب نشان می‌دهد که کدگذاری محوری شامل پیوند دادن مقوله‌های و زیر مقوله‌ها است که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان مؤلفه‌ها مفهوم‌سازی کرد تا درک دقیقی از پدیده‌ها ایجاد شود. کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی که شامل شناسایی مقوله مرکزی یا «بعد» است که همه مقوله‌های دیگر را به هم متصل می‌کند و به تحلیل انسجام می‌دهد (Corbin & Strauss, 2008; Saldaña, 2021). بخش مربوط به این ارتباط مفهومی را در شکل **۳** ببینید.



شکل ۳. طرح کلی پژوهش.

Figure 3. Research outline.

به‌این‌ترتیب ما یک رابطه مستقیم بین سطوح کدگذاری و ساختارهای تحلیلی خود برقرار کردیم.در تحلیل محتوای کیفی نمونه‌گیری توسط ظهور مفهومی و نه طرح پژوهش به پیش می‌رود و توسط کفایت نظری و نه طرح پژوهش ،محدود می‌شود. تحلیل محتوای مرسوم که در این پژوهش به کار گرفته‌شده یک رویکرد استقرایی است که در آن دسته‌بندی‌های کدگذاری مستقیماً از داده‌های خام پدیدار می‌شوند. این رویکرد به‌ویژه زمانی مفید است که تحقیقات قبلی در مورد پدیده موردمطالعه محدود است به محققان اجازه می‌دهد تا دسته‌بندی‌ها را به‌صورت ارگانیک توسعه دهند (Hsieh & Shannon, 2005). در خصوص روایی

درونی علاوه بر تعامل طولانی‌مدت و غوطه‌وری[1] پژوهشگر در داده‌ها بازنگری همتا[2] یعنی بحث با اساتید مسلط به حوزه‌های حکمرانی سازمانی و حکمرانی پروژه جهت تضمین سازگاری فرآیند کدگذاری با تفاسیر داده‌ها و مثلث‌سازی یا استفاده از منابع داده، روش‌ها یا محققین متعدد جهت تأیید متقابل یافته‌ها انجام‌گرفته است (Patton, 2015). جهت اطمینان از پایایی پژوهش، مسیر ممیزی[3] یعنی نگهداری یک رکورد دقیق از فرآیند تحقیق، ازجمله تصمیمات اتخاذشده در طول کدگذاری، توسعه موضوع، و تفسیر داده‌ها حفظ‌شده است (Lincoln & Guba, 2017).

۴-۱ رویکرد مبتنی بر اصول در توسعه چارچوب حکمرانی در سازمان پروژه‌بنیان

پژوهشگر برای مدل‌سازی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی در یک سازمان پروژه‌بنیان رویکرد تحقق اصول را برای کاهش پیچیدگی و یافتن امکانی برای توضیح این پیچیدگی انتخاب می‌کند به این معنا که تحقق حکمرانی نیک سازمانی یعنی تحقق اصول آن در بستر سازمان، بنابراین می‌توان برای مدل‌سازی حکمرانی نیک سازمانی در یک سازمان پروژه‌بنیان، ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این اصول را جستجو کرد، به‌این‌ترتیب مفهوم پیچیده حکمرانی نیک در سازمان پروژه‌بنیان به مضامین پیچیده و البته درهم‌تنیده پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، انصاف و پایداری شکسته شده و امکان مفهوم‌سازی عملیاتی می‌یابد؛ اما شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقق هر یک از اصول حکمرانی نیک سازمانی در یک سازمان پروژه‌بنیان در گام نخست مستلزم توجه به ماهیت به‌هم‌پیوسته و مرتبط بین این اصول است. این اصول به شکل متقابل در تقویت یکدیگر نقش دارند یعنی اجرای مؤثر یک اصل می‌تواند تأثیر مثبتی بر سایرین داشته باشد و اثر هم‌افزایی[4] ایجاد می‌کند. درک این یکپارچگی کل‌نگر[5] بر اهمیت پرداختن به همه اصول به‌صورت جمعی برای افزایش اثربخشی حکمرانی تأکید می‌کند. این اصول مجزا نیستند. آن‌ها یک چارچوب یکپارچه را تشکیل می‌دهند که در آن هر اصل از اصول دیگر حمایت و آن‌ها را تقویت می‌کند (G20/OECD, 2015؛ Esser & Delport, 2018؛ ISO 37000:2021, 2024). سازمان‌ها با پذیرش و شناخت عمیق از اینکه چگونه هر اصل، دیگری را تقویت می‌کند، می‌توانند ساختارهای حکمرانی اثربخش‌تری را طراحی کنند .ادبیات موضوع به‌صورت صریح نشان می‌دهد که عدم توجه یکپارچه به اصول حکمرانی منجر به اثرات مخربی بر سازمان‌ها می‌شود (Healy & Palepu, 2003). سقوط انرون مثال خوبی برای نشان دادن خطرات نادیده گرفتن مسئولیت اخلاقی و شفافیت است. و اینکه چگونه فقدان حکمرانی یکپارچه باعث شکوفایی فعالیت‌های متقلبانه شد و یا تمرکز بیش‌ازحد بر رعایت قوانین و مقررات، در عین نادیده گرفتن اخلاق و انصاف، می‌تواند این ذهنیت را رواج دهد که در آن سازمان‌ها عمدتاً بر روی برآوردن الزامات تحت‌اللفظی قوانین و مقررات تمرکز می‌کنند بدون اینکه اصول اساسی یا روح آن الزامات را پذیرفته باشند[6]. این امر می‌تواند منجر به تمرکز محدود بر رعایت حداقل الزامات بدون در نظر گرفتن پیامدهای اخلاقی گسترده‌تر اقدامات شود (Sharp Paine, 1994) و یا درحالی‌که شفافیت برای حکمرانی خوب ضروری است، تمرکز بیش‌ازحد بر آن می‌تواند محرمانگی لازم را به خطر بیندازد و به‌طور بالقوه به منافع تجاری یا حریم خصوصی افراد آسیب برساند. تمرکز صرف بر پاسخگویی بدون در نظر گرفتن انصاف ممکن است منجر به محیط‌های تنبیهی شود که باعث بی‌انگیزگی کارکنان شود (Colquitt et al., 2001). پاسخگو نگه‌داشتن افراد بدون تعریف واضح نقش‌ها و مسئولیت‌های آن‌ها می‌تواند سردرگمی و بی‌عدالتی ایجاد کند. پاسخگویی باید با انتظارات و اختیارات روشن همراه باشد (Tolbert & Hall, 2009). بنابراین شناخت ماهیت اصول و داشتن بینش یکپارچه به آن‌ها در طراحی ساختار حکمرانی یک ضرورت است، روابط متقابل بین اصول را در جدول **۱** ببینید. البته اثرات ترکیبی اصول بر یکدیگر خود موضوع پژوهشی جداگانه‌ای است که پرداختن به آن خود مجالی دیگر می‌طلبد. بنا بر آنچه بیان شد هم‌افزایی بین اصول تبیین‌کننده ضرورت وجود نگاه یکپارچه در طراحی است، از سوی دیگر به جهت ماهیت درهم‌تنیده، ارتباطات درونی، متقابل و چندگانه بین اصول، قابلیت افراز ابعاد و مؤلفه‌ها

[1] Prolonged Engagement and Immersion
[2] Peer Debriefing
[3] Audit Trail
[4] Synergistic Effect
[5] Holistic Integration
[6] “Check-the-box” mentality

بین آن‌ها منتفی است. نکته بسیار مهم دیگری که باید به آن اشاره کرد آن است که وجود مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعضاً تکراری در چارچوب پیشنهادشده به معنای افزونگی[1] نیست، بلکه همان‌گونه که در توضیحات خواهد آمد، پاسخی به برخی پیچیدگی‌های ذاتی و پرداختن به وجوه مختلف یک موضوع است؛ اما نکته پایانی قبل از پرداختن به چارچوب پیشنهادی آن‌که اگرچه ماهیت درهم‌تنیده اصول حکمرانی سازمانی خود چالشی برای طراحی است اما در دل خود فرصتی اهرمی را پنهان ساخته است. این موضوع با شناخت عوامل زمینه‌ای سازمان در اعمال مکانیسم‌های بهبود در حکمرانی سازمان پروژه‌بنیان و با در نظر گرفتن اثرات مکانیسم طراحی‌شده بر تحقق اصول چندگانه، از منظر بهره‌وری منابع مورداستفاده در بهبود حکمرانی، موردتوجه جدی است. در ادبیات حکمرانی سازمانی، مکانیسم این‌گونه تعریف می‌شود: «ابزارها، فرآیندها، ساختارها و ترتیبات نهادی که از طریق آن‌ها حکمرانی سازمانی اعمال و با هدف همسویی منافع مدیران و ذینفعان، کنترل رفتار مدیریتی و تضمین پاسخگویی و شفافیت در سازمان پیش برده می‌شود» (Shleifer & Vishny, 1997). مکانیسم‌های حکمرانی ساختارها و فرآیندهایی هستند که در یک سازمان وجود دارند تا اطمینان حاصل شود که کنترل‌ها و تعادل‌ها برای حمایت از تصمیم‌گیری اثربخش و پاسخگویی وجود دارد.» (Solomon et al., 2021). در جدول **۲** به چند مکانیسم که اعمال آن‌ها در تحقق چندین اصل حکمرانی مؤثر است به‌عنوان نمونه اشاره‌شده است.

۵-ابعاد و مؤلفه‌های تحقق اصول

۵-۱ تحقق اصل پاسخگویی

پاسخگویی یک جنبه کلیدی از حکمرانی است چراکه اعتماد و مشروعیت ایجاد کرده و منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. پاسخگویی به شرایطی که در آن یک سازمان نسبت به تصمیمات و فعالیت‌های خود در برابر هیئت‌های حکمرانی، مراجع قانونی و به‌طورکلی سایر ذینفعان خود الزام به توضیح و توجیه دارد، اشاره می‌کند. (BS ISO, 2020) پاسخگویی اغلب مرتبط با یک مسئولیت است نه کاری که شخصاً توسط فرد پاسخگو انجام‌شده باشد. به‌عنوان‌مثال، گروه راهبری در قبال پروژه پاسخگو است، اما آن‌ها کارهای پروژه را شخصاً انجام نمی‌دهند. هر چه پاسخگویی‌ها واضح‌تر تعریف شوند، میزان موفقیت پروژه‌ها بیشتر می‌شود (Wang et al., 2023) هیأت حکمرانی می‌تواند تفویض اختیار کند، اما در قبال اعمال، بی‌عملی‌ها و کوتاهی‌های سازمان به‌عنوان یک کل پاسخگو باقی می‌ماند. هیأت حکمرانی همچنین باید در مورد نحوه پاسخگو نگه‌داشتن کسانی که به آن‌ها تفویض کرده است گزارش دهد. هیئت حکمرانی باید اطمینان حاصل کند که تفویض اختیار مؤثر انجام می‌شود، زیرا این امر برای پاسخگویی ضروری است. هیأت حکمرانی یا مرجع حکمران باید کسانی را که به آن‌ها تفویض اختیار کرده است پاسخگو نگه دارد هیأت حکمرانی باید آن‌ها را در معرض سؤال قرار دهد، پس از حصول اطمینان از در اختیار داشتن تمامی مدارک لازم و رعایت صداقت، انصاف و شفافیت، عملکرد آن‌ها را داوری و عواقب (تنبیه یا تشویق) این داوری را به‌نحوی‌که بر بهبود فعالیت‌ها تأثیر بگذارد، اجرا کند. هیئت حکمران، سازمان را هدایت و نظارت کرده و از اجرایی شدن پاسخگویی در سرتاسر سازمان اطمینان حاصل کند (ISO 37000, 2023).

۵-۱-۱- بعد هم‌راستایی راهبردی

بررسی دقیق ادبیات نشان می‌دهد، بعد هم‌راستایی راهبردی برای تحقق اصل پاسخگویی در حکمرانی مدیریت پروژه سازمانی حیاتی است، زیرا تضمین می‌کند که تمام پروژه‌ها، طرح‌ها و پورتفولیوها به‌طور سیستماتیک با اهداف استراتژیک سازمان همسو هستند و درنتیجه تحویل ارزش و کارایی منابع را به حداکثر می‌رساند. هم‌راستایی راهبردی جزء حیاتی حکمرانی است که تضمین می‌کند نتایج پروژه مستقیماً به اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند؛ اما هم‌راستایی راهبردی در سایه حکمرانی اثربخش بر سه حوزه مدیریتی مرتبط یعنی مدیریت راهبردی، مدیریت منافع و مدیریت پورتفولیو[2] تحقق می‌یابد (Müller & Jugdev, 2012).

[1] Redundancy

[2] Portfolio

جدول ۱. بررسی ارتباط بین اصول در ادبیات موضوع

Table 1. Review of the relationship between principles in the literature

ردیف	ارتباط بین اصول	توضیحات
۱	پاسخگویی- مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌هایی که به‌وضوح تعریف‌شده‌اند، مبنای پاسخگویی را ایجاد می‌کنند. افراد می‌دانند که از آن‌ها چه انتظاری می رود و این زمینه را برای پاسخگویی فراهم می‌کند. مکانیسم‌های پاسخگویی بر نحوه درک و اجرای مسئولیت‌ها تأثیر می‌گذارد. آن‌ها اطمینان می‌دهند که مسئولیت‌ها جدی گرفته می‌شود و افراد برای انجام وظایف خود انگیزه دارند. این دو اصل ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند و به طرق مختلف یکدیگر را تقویت می‌کنند. درک این رابطه دو طرفه برای توسعه چارچوب‌های حکمرانی مؤثر که رفتار اخلاقی، اثربخشی سازمانی و دستیابی به اهداف استراتژیک را ارتقا می‌دهد، بسیار مهم است. (Turner, 2009; Bovens, 2007; Mulgan, 2000; Gill et al., 2005)
۲	پاسخگویی–شفافیت	شفافیت با فراهم کردن دسترسی ذینفعان به اطلاعات، امکان ارزیابی، نظارت و پاسخگو نگه‌داشتن افراد یا سازمان‌ها را فراهم می‌کند. به‌عبارت‌دیگر شفافیت، امکان پاسخگویی را فراهم می‌آورد. از طرف دیگر پاسخگویی باعث شفافیت می‌شود یعنی مکانیسم‌های پاسخگویی انگیزه‌ها و گاه الزاماتی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند که شفاف باشند، زیرا باید انطباق و عملکرد را نشان دهند (Florini, 2007; Lindstedt & Naurin, 2010; Hood, 2010).
۳	پاسخگویی-انصاف	مکانیسم‌های پاسخگویی با اجرای استانداردها و نیاز به توجیه برای اقدامات، رفتار و تصمیم‌گیری منصفانه را ترویج می‌کنند. از سوی دیگر انصاف نیز، مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند؛ زمانی که فرآیندهای پاسخگویی منصفانه باشند، مؤثرتر هستند، زیرا افراد احتمال بیشتری برای تبعیت و پذیرش نتایج دارند (Tyler & Cremer, 2005).
۴	پاسخگویی-پایداری	مکانیسم‌های پاسخگویی تضمین می‌کند که اهداف پایداری دنبال، اندازه‌گیری و گزارش می‌شوند. از سوی دیگر تأکید بر پایداری، دامنه پاسخگویی را گسترش می‌دهد و مسئولیت‌های زیست‌محیطی و اجتماعی را در برمی‌گیرد. (United Nations Global Compact, 2014; Eccles & Serafeim, 2008).
۵	مسئولیت‌پذیری-شفافیت	شفافیت با قرار دادن اقدامات در معرض نظارت ذینفعان، رفتار مسئولانه را ترویج می‌کند از سوی دیگر احساس مسئولیت، سازمان‌ها را به شفافیت به‌عنوان بخشی از تعهدات اخلاقی و ایجاد اعتماد سوق می‌دهد (Rawlins, 2008; Cook, 2008).
۶	مسئولیت‌پذیری-انصاف	سازمان‌ها و افرادی که مسئولانه عمل می‌کنند، متعهد به رفتار منصفانه با دیگران، تضمین فرایندها و نتایج عادلانه هستند. از سوی دیگر وقتی افراد عدالت را تجربه می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که با رفتار مسئولانه پاسخ دهند و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. (Cropanzano & Mitchell, 2005; Colquitt et al. 2001).
۷	مسئولیت‌پذیری-پایداری	سازمان‌ها با تعهد اخلاقی خود را برای عمل مسئولانه با اتخاذ شیوه‌های پایداری، اثرات منفی را به حداقل می‌رسانند و به‌طور مثبت به جامعه و محیط‌زیست کمک می‌کنند، از سوی دیگر پذیرش پایداری احساس مسئولیت سازمان را گسترش می‌دهد، ملاحظات زیست‌محیطی و اجتماعی بلندمدت را در برمی‌گیرد و با انتظارات ذی‌نفعان همسو می‌شود. (KPMG, 2020; Bansal & Roth, 2000).
۸	شفافیت - انصاف	شفافیت با فراهم کردن دسترسی برابر به اطلاعات و توانمندسازی ذی‌نفعان برای ارزیابی برابری فرایندها و نتایج، انصاف را ترویج می‌کند. از سوی دیگر تعهد به انصاف، سازمان‌ها را تشویق می‌کند که شفاف باشند، زیرا رفتار منصفانه مستلزم ارتباط باز و صداقت است. (Schnackenberg & Tomlinson, 2016; Colquitt et al., 2001).

ادامه **جدول ۱.**

Table 1. Continued.

ردیف	ارتباط بین اصول	توضیحات
۹	شفافیت - پایداری	با افشای آشکار اطلاعات در مورد عملکرد محیطی و اجتماعی، سازمان‌ها مسئولیت‌پذیری، مشارکت ذی‌نفعان و بهبود مستمر در تلاش‌های پایداری را تشویق می‌کنند. از سوی دیگر تعهد به پایداری نیاز به ارتباطات شفاف را افزایش می‌دهد، زیرا ذینفعان انتظار دارند از استراتژی‌ها، اهداف و پیشرفت سازمان به سمت توسعه پایدار مطلع شوند. (Ioannou & Serafeim, 2017; PMG, 2020)
۱۰	انصاف - پایداری	انصاف با تضمین توزیع عادلانه منابع، عدالت اجتماعی و مشارکت فراگیر که برای توسعه پایدار ضروری است، پایداری را ارتقا می‌دهد. از سوی دیگر پایداری با پرداختن به نابرابری‌های محیطی و اجتماعی، ترویج شیوه‌های اخلاقی و حصول اطمینان از اینکه توسعه به نفع همه ذی‌نفعان است، انصاف را افزایش می‌دهد. (Garriga & Melé, 2004; United Nations, 2015).

جدول ۲. برخی از مکانیسم‌های مؤثر در تحقق همزمان چند اصل

Table 2. Some effective mechanisms for simultaneously realizing multiple principles

مکانیسم	توضیحات	اصول حکمرانی متأثر
کدهای اخلاقی و رفتاری	کدهای اخلاقی و رفتاری یک سند رسمی است که استانداردهای اخلاقی، ارزش‌ها و رفتارهای مورد انتظار همه اعضای سازمان را مشخص می‌کند (Kaptein & Schwartz, 2008).	پاسخگویی- مسئولیت‌پذیری شفافیت- انصاف
نظارت هیئت‌مدیره و ساختارهای حکمرانی	ایجاد یک هیئت حکمران که مسئول تعیین خط‌مشی‌ها و نظارت بر اقدامات مدیریتی است (OECD, 2023).	پاسخگویی- مسئولیت‌پذیری پایداری- شفافیت
فرآیندهای تعامل با ذینفعان	مکانیسم‌هایی برای مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری (به‌عنوان‌مثال، مشاوره، نظرسنجی (Greenwood, 2007).	انصاف- شفافیت مسئولیت‌پذیری- پاسخگویی
شیوه‌های کار منصفانه	سیاست‌های تضمین‌کننده دستمزد عادلانه، فرصت‌های برابر، شرایط کار ایمن و احترام به حقوق کارگران (Mujtaba et al., 2011)	انصاف- مسئولیت‌پذیری پایداری
سیستم‌های کنترل داخلی	رویه‌ها و خط‌مشی‌هایی طراحی‌شده برای اطمینان از یکپارچگی گزارشگری مالی و انطباق با قوانین و مقررات (COSO, 2013)	پاسخگویی- شفافیت مسئولیت‌پذیری
گزارش یکپارچه	ترکیب اطلاعات مالی و پایداری در یک گزارش واحد برای ارائه دیدگاهی جامع از عملکرد سازمان (Eccles & Serafeim, 2013).	شفافیت- پاسخگویی - پایداری
سیاست‌های مبارزه با فساد	اقداماتی برای پیشگیری، کشف و رسیدگی به فساد و رشوه در سازمان (ISO/TC 309, ISO 37001, 2016).	پاسخگویی- شفافیت مسئولیت‌پذیری
نظرسنجی تعامل کارکنان	ابزارهایی برای سنجش احساسات کارکنان و جمع‌آوری بازخورد در مورد شیوه‌ها و فرهنگ‌سازمانی (Saks, 2006)	انصاف- شفافیت مسئولیت‌پذیری
رهبری اخلاقی	شیوه‌های رهبری که رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری را در سراسر سازمان ارتقا می‌دهد (Treviño et al., 2000).	پاسخگویی- مسئولیت‌پذیری انصاف- شفافیت
سیاست‌های حفاظت از افشاگران	خط‌مشی‌هایی که از افرادی که فعالیت‌های غیراخلاقی یا غیرقانونی در سازمان را گزارش می‌کنند در برابر انتقام محافظت می‌کند (European Union Directive, 2019)	پاسخگویی- شفافیت انصاف- مسئولیت‌پذیری

حکمرانی مدیریت راهبردی چارچوب‌ها، سیاست‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری را ایجاد می‌کند تا اهداف پروژه را با اهداف سازمانی هماهنگ کند و از جهت‌دهی و پاسخگویی روشن در همه سطوح اطمینان حاصل کند حکمرانی مدیریت منافع بر هدایت، نظارت و کنترل راهبردی بر شناسایی، برنامه‌ریزی و تحقق منافع قابل‌اندازه‌گیری از پروژه‌ها و طرح‌ها تمرکز می‌کند، درنتیجه اطمینان حاصل می‌کند که سرمایه‌گذاری‌ها ارزش ملموس را ارائه می‌دهند و با انتظارات ذینفعان هماهنگ هستند (Ward & Daniel, 2012). درنهایت، حکمرانی پورتفولیو نظارت و هدایت بر اولویت‌بندی پروژه‌ها و طرح‌های متعدد را فراهم می‌کند و تضمین می‌کند که منابع به‌طور بهینه به طرح‌هایی تخصیص داده می‌شوند که بیشترین سهم را در اهداف استراتژیک دارند، درحالی‌که شفافیت و کاهش مخاطرات را حفظ می‌کنند. این مؤلفه‌ها با هم ساختار حکمرانی منسجمی را ایجاد می‌کنند که با هدایت تصمیم‌گیری، نظارت بر عملکرد و تخصیص منابع در راستای نیل به چشم‌انداز استراتژیک سازمان، پاسخگویی را تقویت می‌کند. شاخص‌های عینی تحقق هر یک از مؤلفه‌های بعد هم‌راستایی راهبردی را در جدول ۳ ببینید.

۵-۱-۲- بعد حکمرانی ذینفعان

حکمرانی ذینفعان به‌عنوان چارچوب و فرآیندهایی تعریف می‌شود که توسط آن یک سازمان به‌طور سیستماتیک ذینفعان خود را از طریق آن شناسایی، مشارکت داده و مدیریت می‌کند تا اطمینان حاصل شود که منافع و انتظارات آن‌ها در تصمیم‌گیری ادغام می‌شود (ISO 37000, 2021). به‌عنوان یک بعد حیاتی در دستیابی به پاسخگویی، حکمرانی ذینفعان ضروری است، زیرا پاسخگویی سازمان را فراتر از سهامداران گسترش می‌دهد تا همه طرف‌هایی که تحت تأثیر فعالیت‌های آن قرار می‌گیرند را شامل شود، درنتیجه شفافیت، اعتماد و مسئولیت اخلاقی را ارتقا می‌دهد (Project Management Institute, 2021). حکمرانی ذینفعان تأکید می‌کند که هیئت‌مدیره در قبال همه ذینفعان سازمان مسئولیت داشته و باید سازمان را به نفع همه این گروه‌ها هدایت کنند.حکمرانی ذینفعان از سازمان‌ها می‌خواهد که فعالانه با ذینفعان خود تعامل کنند و بینش و نظرات آن‌ها را در فرآیندهای حکمرانی و تصمیم‌گیری بگنجانند.» (Institute for Public Relations, 2018). سؤالی که دراثنای پژوهش مطرح شد آن بود که آیا با گنجاندن مؤلفه حکمرانی منافع در بعد هم‌راستایی راهبردی آیا بازهم باید حکمرانی ذینفعان را به شکل مستقل و یک بعد اثرگذار در نظر گرفت ؟ بررسی‌ها نشان می‌دهد حکمرانی منافع نمی‌تواند نقش حکمرانی ذینفعان را در یک سازمان پروژه‌بنیان به‌طور کامل ایفا کند. اگرچه حکمرانی منافع برای حصول اطمینان از اینکه پروژه‌ها منافع موردنظر را ارائه می‌دهند و به اهداف سازمانی کمک می‌کنند بسیار مهم است، اما در درجه اول بر مدیریت فرآیندهای تحقق منافع تمرکز دارد و ممکن است تمام جنبه‌های روابط و پاسخگویی به ذینفعان را موردتوجه قرار ندهد (Ward & Daniel, 2012). حکمرانی ذینفعان برای نظارت ،هدایت و کنترل غیرمستقیم مدیریت روابط و تعهدات گسترده‌تر سازمان در قبال همه ذینفعان، ازجمله آن‌هایی که مستقیماً در تحقق منافع دخالت ندارند، ضروری است. این تضمین می‌کند که سازمان استانداردهای اخلاقی را رعایت می‌کند، به نگرانی‌های ذینفعان رسیدگی می‌کند و شیوه‌های شفاف و پاسخگو را حفظ می‌کند. برای تحقق کامل اصل پاسخگویی در یک سازمان پروژه‌بنیان، لازم است هم حکمرانی منافع و هم حکمرانی ذینفعان اجرا شود (Serra & Kunc, 2015). مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی از تحقق عینی این بعد از پاسخگویی را در جدول ۳ ببینید.

۵-۱-۳- بعد حکمرانی عملکرد

گنجاندن حکمرانی عملکرد به‌عنوان یک بعد در تحقق اصل پاسخگویی در یک سازمان پروژه‌بنیان به دلیل نقش حیاتی آن در حصول اطمینان از همسویی نتایج عملکرد با اهداف استراتژیک و اینکه اقدامات سازمانی با استانداردهای تعیین شده مسئولیت مطابقت دارد، ضروری است. حکمرانی عملکرد چارچوب‌ها، فرآیندها و مکانیسم‌های نظارتی لازم برای پایش، ارزیابی و گزارش سنجه‌های عملکرد را فراهم می‌کند، بنابراین پاسخگویی را در تمام سطوح سازمانی تقویت می‌کند (Dooren et al., 2015). بر اساس مستندات فدراسیون بین‌المللی حسابداران، حکمرانی خوب مستلزم این است که سازمان‌ها در قبال عملکرد خود پاسخگو باشند، حکمرانی عملکرد، ارزیابی می‌کند که آیا اهداف

سازمانی به‌طور مؤثر و کارآمد به دست می‌آیند یا خیر (International Federation of Accountants, 2014) مؤسسه مدیریت پروژه تأکید می‌کند که حکمرانی عملکرد جزء جدایی‌ناپذیر بلوغ مدیریت پروژه سازمانی است، و تضمین می‌کند که نتایج پروژه به اهداف استراتژیک کمک می‌کند و مدیران پروژه برای ارائه نتایج مورد انتظار پاسخگو هستند (Project Management Institute, 2018). سازمان‌های پروژه‌بنیان با گنجاندن حکمرانی عملکرد به‌عنوان یک بعد پاسخگویی، انتظارات عملکردی واضحی را ایجاد می‌کنند، گزارش‌دهی شفاف را امکان‌پذیر می‌سازند و فرهنگ مسئولیت را ترویج می‌کنند که برای شیوه‌های حکمرانی قوی اساسی است (Too & Weaver, 2014). مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی از تحقق عینی این بعد از پاسخگویی را در جدول **۳** ببینید.

۵-۱-۴- بعد حکمرانی ریسک

حکمرانی ریسک، حوزه کاری هیئت‌مدیره و مدیریت اجرایی است که بر ایجاد چارچوب، سیاست‌ها و فرهنگ لازم برای نظارت و هدایت مؤثر بر ریسک تمرکز دارد. شورای بین‌المللی حکمرانی ریسک[1]، حکمرانی ریسک را چنین تعریف می‌کند؛ «حکمرانی ریسک به اقدامات، فرآیندها، سنت‌ها و نهادهایی اشاره دارد که توسط آن‌ها تصمیم‌گیری در مورد ریسک‌ها اتخاذ و اجرا می‌شود. این شامل چارچوبی است که مدیریت ریسک را در ساختار حکمرانی سازمانی ادغام می‌کند و تضمین می‌کند که ملاحظات ریسک در تصمیم‌گیری راهبردی گنجانده‌شده است.» در تعریف دیگر این سازمان در خصوص حکمرانی ریسک آمده؛ «حکمرانی ریسک مجموعه‌ای از بازیگران، قوانین، قراردادها، فرآیندها و مکانیسم‌های مربوط به نحوه جمع‌آوری، تجزیه‌وتحلیل و انتقال اطلاعات مربوط به ریسک و نحوه اتخاذ تصمیمات مدیریت را در برمی‌گیرد.» (International Risk Governance Council, 2005) بررسی گسترده و دقیق ما از ادبیات موضوع نشان می‌دهد که حکمرانی ریسک در صورتی می‌تواند به اهداف خود یعنی هدایت، نظارت و کنترل غیرمستقیم اثربخش و کارای مقوله ریسک در سازمان دست یابد و درنهایت مدیران را پاسخگو نگه دارد که بتواند نسبت خود را با چهار مؤلفه اساسی یعنی فرهنگ ریسک، مدیریت ریسک، تضمین یکپارچه و انطباق را روشن نماید. حکمرانی فرهنگ ریسک شامل ساختارها و فرآیندهایی است که تضمین می‌کند فرهنگ‌سازمان از آگاهی، رفتارها و قضاوت‌های مناسب در مورد ریسک‌پذیری حمایت می‌کند. هیئت‌ها باید فعالانه بر فرهنگ ریسک در سازمان‌های خود نظارت داشته و آن را هدایت کنند (Deloitte, 2016). تضمین یکپارچه، فعالیت‌های تضمینی را در کلیه خطوط دفاعی سازمان همسو می‌کند و رویکردی واحد برای حکمرانی ریسک در پروژه‌ها ارائه می‌دهد (Deloitte, 2014).

حکمرانی اثربخش مستلزم مشارکت مناسب میان هیئت‌مدیره، مدیریت اجرایی، حسابرسی داخلی و ارائه‌دهندگان تضمین خارجی است (The Institute of Internal Auditors, 2020). حکمرانی انطباق شامل نظارت و هدایت مدیریت ریسک انطباق است، ریسک انطباق شامل مخاطره‌ی قرار گرفتن در معرض تحریم‌های قانونی یا تنظیم گری، زیان مالی یا از دست دادن شهرت است که سازمان ممکن است درنتیجه عدم رعایت قوانین، مقررات، کدهای رفتاری و یا استانداردهای اقدام خوب[2] متحمل شود. یک چارچوب حکمرانی ریسک اثربخش، هدایت، نظارت و کنترل غیرمستقیم مدیریت همه انواع ریسک، ازجمله ریسک انطباق را که برای سازمان‌های پروژه‌بنیان بسیار حیاتی است در برمی‌گیرد (Rittenberg, 2019). شواهد متعددی در ادبیات موضوع، حکمرانی مدیریت ریسک را به‌عنوان یک مؤلفه از حکمرانی ریسک سازمان تأیید می‌کند؛ حکمرانی ریسک به اقدامات، فرآیندها، سنت‌ها و نهادهایی اطلاق می‌شود که به‌وسیله آن‌ها اختیار اعمال می‌شود و تصمیمات در مورد موضوعات مرتبط با ریسک اتخاذ و اجرا می‌شود (International Risk Governance Council, 2005). این شامل حکمرانی فعالیت‌های مدیریت ریسک نیز می‌شود. یک چارچوب حکمرانی ریسک اثربخش شامل یک ساختار حکمرانی مدیریت ریسک است که تضمین می‌کند ریسک‌ها شناسایی، ارزیابی، مدیریت و به شکل مناسبی گزارش می‌شوند (PwC. 2011). مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی از تحقق عینی این بعد از پاسخگویی را در جدول **۳** ببینید.

.

[1] International Risk Governance Council

[2] Good practice

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های تحقق اصل پاسخگویی

Table 3. Dimensions and components of realizing the principle of accountability

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
هم‌راستایی راهبردی	حکمرانی مدیریت راهبردی	وجود جلسات منظم بررسی راهبردی برای ارزیابی همسویی پروژه با اهداف سازمانی- وجود سیستم‌های پایش عملکرد که بازخوردی را در مورد مشارکت پروژه در اهداف استراتژیک ارائه می‌دهد (de Medeiros Júnior, 2021). وجود مکانیسم‌هایی برای به‌روزرسانی استراتژی بر اساس بینش‌های به‌دست‌آمده از اجرای پروژه است (Killen et al., 2012).
	حکمرانی مدیریت منافع	قابل‌اندازه‌گیری و ردیابی بودن ارزش ایجادشده توسط نتایج پروژه در طول چرخه عمر پروژه - تصویب پرونده کسب‌وکاری که تمام خروجی‌ها، نتایج و منافع مورد انتظار را به‌تفصیل در ابتدای پروژه بیان می‌کند (Serra & Kunc, 2015)
	حکمرانی پورتفولیو	میزان مشارکت ذینفعان در انتخاب پروژه و فرآیندهای حکمرانی-توانایی سازمان برای انطباق با تغییرات در شرایط پروژه و اولویت‌های استراتژیک (Killen et al., 2023). وجود فرآیند مدیریت تغییر ساختاریافته، شامل گام‌های واضح برای درخواست‌های تغییر، ارزیابی‌ها و تأییدیه‌ها —کشتن پروژه‌ها
حکمرانی ذینفعان	ایجاد سیاست‌ها و اصول حکمرانی ذینفعان	وجود سند مشارکت ذینفعان در سازمان که رویه‌های اجرایی ابلاغ‌شده دارد (Project Management Institute, 2021).
	نظارت بر فرآیندهای شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان	وجود سند نگاشت ذینفعان در سازمان و به‌روزآوری آن (Project Management Institute, 2021)
	یکپارچه‌سازی ملاحظات ذینفعان در تصمیم‌گیری راهبردی	شواهدی مبنی بر حضور ذینفعان در نهادهای حکمرانی، مانند هیئت‌های مشورتی، کمیته‌های راهبری، یا پانل‌های تصمیم‌گیری (Müller, 2016)
	ایجاد مکانیسم‌های نظارتی برای مشارکت ذینفعان	وجود سیستم‌های فعال رسیدگی به شکایات ذینفعان (Turner, 2014) وجود سوابق حل مسئله: مستندسازی نگرانی‌های ذینفعان، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات پیگیری (Tricker, 2019)
	نظارت بر گزارش دهی به ذینفعان	وجود سوابق ممیزی‌های داخلی یا خارجی که صحت، کامل بودن و انطباق گزارش‌های ذینفعان را ارزیابی می‌کند (G20/OECD, 2015)
	نظارت و ارزیابی عملکرد حکمرانی ذینفعان	وجود بررسی‌های دوره‌ای از فرآیندهای حکمرانی ذینفعان؛ توصیه‌های حسابرسی شواهد ملموسی از نظارت و ارزیابی ارائه می‌کنند. (G20/OECD, 2015)
	رهبری اخلاقی در روابط با ذینفعان	وجود برنامه‌های آموزشی منظم برای رهبران و کارمندان در مورد شیوه‌های اخلاقی در مدیریت ذینفعان (Turner, 2014)
حکمرانی ریسک	حکمرانی فرهنگ ریسک	سازمان استراتژی‌های مدیریت ریسک خود را با تجربیات قبلی تطبیق داده و اصلاح می‌کند (Kerzner, 2017). مشارکت ذینفعان در فرآیند مدیریت ریسک که ساختار مالکیت و پاسخگویی را تقویت و منجر به حکمرانی ریسک مؤثرتر می‌شود (Kujala & Ahola, 2005).
	حکمرانی مدیریت ریسک	همسویی مدیریت ریسک با اهداف استراتژیک و وجود اطمینان از اینکه ریسک‌ها به‌گونه‌ای مدیریت می‌شوند که از اهداف سازمان پشتیبانی می‌کند (Chapman & Ward, 2003) و جود یک چارچوب مدیریت ریسک خوش‌ساخت که یک رویکرد ساختاریافته برای شناسایی، تجزیه‌وتحلیل و پاسخگویی به ریسک‌ها، تضمین ثبات و پاسخگویی ارائه می‌کند (Hillson, 2016).

ادامه **جدول ۳.**

Table 3. Continued.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
حکمرانی ریسک	حکمرانی تضمین یکپارچه	وجود طرح‌های تضمینی پویا که مداوم در طول چرخه عمر پروژه برای انطباق با محیط‌های در حال تغییر و مخاطرات نوظهور بررسی می‌شوند. فعالیت‌های تضمینی در سطح مناسب در سلسله‌مراتب حکمرانی پروژه، طرح یا پورتفولیو سازمان‌دهی می‌شوند. این تضمین می‌کند که گروه‌های مختلف ذینفع، تضمین مربوطه را بدون سردرگمی دریافت می‌کنند فعالیت‌های تضمینی توسط ارزیابان مستقلی انجام می‌شود که نقش مستقیم در مدیریت پروژه را ندارند که به حفظ عینیت و اعتبار در فرآیند تضمین کمک می‌کند (Project Management Institute, 2014).
	حکمرانی انطباق	انتصاب افسران انطباق یا ایجاد کمیته‌های انطباق مسئول نظارت بر فعالیت‌های انطباق و گزارش به مدیریت ارشد. وجود برنامه‌های آموزشی که به کارکنان در مورد الزامات انطباق و اهمیت آن آموزش می‌دهد (Singh & Bussen, 2015)
حکمرانی عملکرد	طرح‌ریزی و همسویی عملکرد	وجود معیارهای عملکرد که برای ارزیابی تأثیر پروژه‌ها و طرح‌ها و حصول اطمینان از همسویی با اهداف استراتژیک حیاتی هستند (Cooper et al., 2000).
	نظارت بر عملکرد	پایش منظم عملکرد پروژه در برابر شاخص‌های کلیدی عملکرد تعیین‌شده و اهداف استراتژیک (Killen et al., 2023).
	گزارش عملکرد و اعمال مکانیسم‌های پاسخگویی	شواهدی مبنی بر حضور ذینفعان در نهادهای حکمرانی، مانند هیئت‌های مشورتی، کمیته‌های راهبری، یا پانل‌های تصمیم‌گیری (Müller, 2016)
حکمرانی قراردادی	تعیین الزامات تنظیم و اجرای قرارداد	وجود فرآیندی برای بررسی دوره‌ای قراردادها جهت اعمال بازخورد ذینفعان و شرایط با تکامل الزامات پروژه (Eggink, 2020)
	نظارت بر انطباق و عملکرد قرارداد	وجود نظارت‌های منظم بر عملکرد در برابر شرایط قراردادی برای شناسایی انحرافات و تسهیل اقدامات اصلاحی به‌موقع (Kerzner, 2017)
	حکمرانی ریسک قراداد	وجود فرآیندهای مستند و رویکرد ساختاریافته برای شناسایی و کاهش مخاطرات در مدیریت قرارداد (Project Management Institute, 2017).
	حکمرانی رابطه‌ای	وجود اعتماد متقابل و همکاری قوی بین طرفین قرارداد (Cao & Lumineau., 2014)
	مکانیسم‌های حل اختلاف	وجود فرآیندها و رویه‌های حل اختلاف در قراردادها (Furmston et al., 2017)
	تعیین الزامات بسته شدن و تمدید قرارداد	وجود رویه‌ای برای جمع‌آوری درس‌های آموخته‌شده در حین بسته شدن قرارداد برای بهبود شیوه‌های حکمرانی در آینده (Dalcher, 2019).

۵-۱-۵- بعد حکمرانی قراردادی

حکمرانی قراردادی به چارچوب‌ها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و ساختارهایی اشاره دارد که برای نظارت و تنظیم روابط قراردادی ایجادشده‌اند تا اطمینان حاصل شود که همه طرف‌ها به تعهدات خود عمل می‌کنند و اهداف پروژه محقق می‌شوند. حکمرانی قراردادی شامل سازوکارهای رسمی و غیررسمی است که طرفین برای نظارت، هدایت و کنترل مدیریت روابط قراردادی خود و اطمینان از اجرای تعهدات متقابل استفاده می‌کنند (Savelsbergh et al., 2016). قراردادها به‌عنوان ابزار حکمرانی عمل می‌کنند که اهداف پروژه را با نتایج قابل‌اندازه‌گیری هماهنگ کرده و چارچوبی برای پاسخگویی فراهم می‌کند (Gray & Larson, 2021). حکمرانی قراردادی مؤثر مستلزم ایجاد سیاست‌ها، رویه‌ها و

مکانیسم‌های نظارتی روشن در طول چرخه عمر قرارداد است (IACCM, 2014). چارچوب‌های حکمرانی قرارداد برای حرکت سازمان‌ها در بسترهای پیچیده کسب‌وکار و ایجاد ارزش پایدار ضروری است (WorldCC, 2020). مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی از تحقق عینی این بعد از پاسخگویی را در جدول ۳ ببینید.

۵-۲- تحقق اصل مسئولیت‌پذیری

مسئولیت‌پذیری محرک کلیدی رفتار اخلاقی و عملکرد سازمانی پایدار است (Tricker, 2015). این اصل مروج فرهنگ مالکیت است که در آن افراد مسئول عملکرد خود و تأثیر آن بر نتایج سازمانی هستند. نقش‌ها، مسئولیت‌ها و خطوط گزارش‌دهی واضح برای اجرای این اصل ضروری است و اطمینان حاصل می‌شود که تصمیم‌ها قابل‌پیگیری و توجیه هستند. در قلمرو پروژه‌ها مسئولیت‌پذیری به استفاده و تبعیت از استانداردهای کاری پذیرفته‌شده اجتماعی در تعقیب اهداف سازمانی اشاره دارد. این حرفه‌ای بودن[۱] است که کار با آن انجام می‌شود. حکمرانی باید تضمین کند که افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها برای آموزش و اجرای استانداردهای کار حرفه‌ای پذیرفته‌شده اجتماعی مطابق با قوانین و کنوانسیون‌های حرفه‌ای[۲] تشویق می‌شوند. در پروژه‌ها، این موضوع به استفاده از استانداردهای حرفه‌ای برای نقش‌های خاص به کار گرفته‌شده در یک پروژه (به‌عنوان‌مثال، استاندارد مدیریت پروژه صادرشده توسط یک سازمان مدیریت پروژه حرفه‌ای)، همراه با شاخص‌های پیگیری فعال حرفه‌ای[۳]، مانند گواهینامه حرفه‌ای یا صلاحیت‌های مرتبط دیگر اشاره دارد. مطالعات نشان داده‌اند که کار حکمرانی مسئولانه، مانند حکمرانی اجرای پروژه از طریق متدولوژی‌های مدیریت پروژه، تأثیر مثبت و قابل‌توجهی بر عملکرد پروژه دارد (Gray & Larson, 2021). بررسی‌های گسترده ادبیات موضوع، نشان می‌دهد که تحقق این اصل در یک سازمان پروژه‌بنیان ، وابسته به ابعادی همچون ساختار و ترتیبات حکمرانی تعریف‌شده، حکمرانی اینترفیس بین بخش‌های مختلف سازمان، وجود چارچوب تصمیم‌گیری، توسعه رهبری اخلاقی و اعمال حکمرانی اثربخش بر فرآیندهای مدیریت پروژه است.

۵-۲-۱- بعد ساختار و ترتیبات حکمرانی

در سازمان‌های پروژه‌بنیان، ساختارهای حکمرانی که توسط هیئت‌مدیره اصلی رهبری می‌شود، برای نظارت استراتژیک در سراسر سازمان گسترش می‌یابد. کمیته‌های تخصصی اثربخشی هیئت‌مدیره را افزایش می‌دهند، درحالی‌که هیئت‌های حکمرانی پورتفولیو، طرح و پروژه جهت‌گیری استراتژیک را در سطوح مربوطه ارائه می‌دهند. دفاتر مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو، عملکردهای حکمرانی را یکپارچه می‌کنند و از همسویی بین اجرای پروژه و استراتژی سازمانی اطمینان می‌دهند. این چارچوب بر تفکیک نقش‌های حکمرانی و مدیریتی برای نظارت و اجرا متوازن تأکید دارد (Garland, 2009)، (Unger et al., 2012)، (Kock & Gemünden, 2016)، (Müller, 2016)، (Spira & Bender, 2004)، (Finkelstein et al., 2009) و (Aubry et al., 2007). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل مسئولیت‌پذیری را در جدول ۴ ببینید.

۵-۲-۲- بعد چارچوب تصمیم‌گیری

بعد چارچوب تصمیم‌گیری در تحقق اصل مسئولیت‌پذیری در حکمرانی سازمانی بسیار مهم است، زیرا ساختارهای رسمی، خط‌مشی‌ها و فرآیندهایی را ایجاد می‌کند که از طریق آن تصمیمات اتخاذ، اجرا و نظارت می‌شوند (ISO 37000, 2023) این چارچوب با تعریف واضح نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات هیئت حکمران و مدیریت، تضمین می‌کند که تصمیمات با اهداف استراتژیک و استانداردهای اخلاقی سازمان همسو هستند و درعین‌حال تمایز واضحی بین عملکردهای حکمرانی و مدیریتی حفظ می‌شود (OECD, 2023) هیئت حکمران مسئول تعیین جهت استراتژیک، ایجاد خط‌مشی‌های حکمرانی و ارائه نظارت است، درحالی‌که مدیریت وظیفه اجرای این سیاست‌ها و مدیریت عملیات روزانه را بر عهده دارد. یک چارچوب تصمیم‌گیری تعریف‌شده، مسئولیت‌پذیری را با رسمی‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری، ازجمله تفویض اختیار، معیارهای تصمیم‌گیری، و مکانیسم‌های تأیید، افزایش می‌دهد و درنتیجه اطمینان حاصل می‌کند که تصمیم‌ها در سطح

[۱] Professionality
[۲] Professional conventions
[۳] Active pursuance of professionality

مناسب با اختیار مناسب اتخاذ می‌شوند. شفافیت و قابلیت ردیابی تصمیمات را فراهم می‌کند، نظارت مؤثر را تسهیل می‌کند و بدنه حکمران را قادر می‌سازد تا مدیریت را برای عملکرد و انطباق پاسخگو نگه دارد (Project Management Institute, 2021). علاوه بر این، ترکیب دروازه‌های تصمیم‌گیری[1] و نقاط بازرسی[2] امکان ارزیابی سیستماتیک پروژه‌ها و طرح‌ها را بر اساس معیارهای از پیش تعریف‌شده، یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک و ارتقای رفتار اخلاقی فراهم می‌کند (ISO 37000, 2023)؛ بنابراین، بعد چارچوب تصمیم‌گیری برای تقویت مسئولیت‌پذیری در سازمان ضروری است، زیرا تضمین می‌کند که مسئولیت‌های حکمرانی به‌درستی اعمال می‌شوند، اقدامات مدیریتی با دستورالعمل‌های حکمرانی همسو شوند، و هم حکمرانی و هم مدیریت به‌طور جمعی در دستیابی به اهداف سازمانی با بهره‌گیری از شیوه‌های اخلاقی و مسئولانه عمل کنند. شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل مسئولیت‌پذیری را در جدول ۴ ببینید.

۵-۲-۳- بعد حکمرانی اینترفیس

حکمرانی اینترفیس، به نظارت، هدایت و کنترل راهبردی مدیریت ساختاریافته تعاملات و جریان‌های اطلاعاتی بین نهادهای حکمرانی مسئول پروژه‌ها، طرح‌ها و پورتفولیوها و سایر نهادهای حکمرانی یا مدیریتی در داخل یا خارج از سازمان اشاره دارد. حکمرانی اینترفیس برای اطمینان از همسویی، سازگاری و وضوح در مسئولیت‌های حکمرانی در لایه‌های مختلف سازمانی حیاتی هستند. حکمرانی اینترفیس بین حکمرانی کلی سازمان و حکمرانی مدیریت پروژه سازمان که تضمین می‌کند پروژه‌ها و طرح‌ها در محدوده، اصول و ارزش‌های تعیین‌شده توسط هیئت حکمران اصلی سازمان عمل می‌کند ضروری است. حکمرانی اینترفیس مدیریت پروژه‌های سازمانی بر هدایت، نظارت و کنترل راهبردی مدیریت تعاملات و روابط ساختاریافته بین این حوزه حکمرانی با سایر حوزه‌ها ازجمله حکمرانی عملیاتی، سایر عملکردهای سازمانی یا نهادهای خارجی تمرکز دارد (ISO 21505, 2017). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل مسئولیت‌پذیری را در جدول ۴ ببینید.

۵-۲-۴- بعد ایجاد رهبری اخلاقی

ادبیات موضوع بر این حقیقت تأیید می‌کند که پرورش رهبری اخلاقی یک بعد مهم در تحقق اصل مسئولیت‌پذیری در سازمان‌های مبتنی بر پروژه است (Lloyd & Walker, 2011). رهبری اخلاقی در سازمان پروژه‌بنیان به دلیل ماهیت موقت و پیچیده پروژه‌ها ضروری است، جایی که رهبران بر رفتار اخلاقی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و ترویج فرهنگ صداقت و پاسخگویی تأثیر می‌گذارند (Müller & Turner, 2010). رهبران اخلاقی در سازمان‌های پروژه‌بنیان در تعبیه ملاحظات اخلاقی در چارچوب‌های حکمرانی، همسو کردن اهداف پروژه با ارزش‌های سازمانی، و اطمینان از پایبندی به استانداردها و مقررات اخلاقی نقش اساسی دارند.
این همسویی اعتماد ذینفعان را افزایش می‌دهد، مخاطرات اخلاقی را کاهش می‌دهد و به نتایج پایدار پروژه کمک می‌کند (Hartog, 2019) علاوه بر این، رهبری اخلاقی با بهبود عملکرد پروژه از طریق ارتقای جو اخلاقی که ارتباطات باز، تصمیم‌گیری اخلاقی و مدیریت مسئولانه منابع را تسهیل می‌کند، مرتبط است (Kvalnes, 2019). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل مسئولیت‌پذیری را در جدول ۴ ببینید.

۵-۲-۵- بعد حکمرانی فرآیندهای مدیریت پروژه

حکمرانی فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه‌بنیان اساساً به دو مؤلفه مهم بستگی دارد: استانداردسازی و توسعه روش‌های مدیریت پروژه؛ استانداردسازی، سازگاری، تکرارپذیری و انطباق را با ایجاد چارچوب‌ها، ابزارها و شیوه‌های یکسانی که با استانداردهای سازمانی و صنعتی همسو هستند، تضمین می‌کند و درنتیجه کارایی و مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد (Kerzner, 2022) در تکمیل استانداردسازی، توسعه روش‌های مدیریت پروژه بر ایجاد چارچوب‌های قابل انطباق و زمینه خاص تمرکز دارد که نیازهای پروژه منحصربه‌فرد

[1] Decision-making gates

[2] Checkpoints

را برطرف و شیوه‌های نوآورانه را ادغام می‌کند و با اهداف استراتژیک همسو می‌شود (Joslin & Müller, 2016). این مؤلفه‌ها با هم، ستون فقرات حکمرانی فرآیند را تشکیل می‌دهند و سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا به برتری عملیاتی دست یابند، مخاطرات را کاهش دهند و از تحویل مسئولانه پروژه‌ها در راستای اهداف سازمانی و انتظارات ذینفعان اطمینان حاصل کنند (Ahlemann et al., 2009). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل مسئولیت‌پذیری را در جدول **۴** ببینید.

۵-۳- تحقق اصل شفافیت

این اصل حکمرانی سازمانی نیک ناظر به این مهم است که ذینفعان باید در مورد فعالیت‌های سازمان، برنامه‌های آینده سازمان و مخاطرات موجود در راهبردهای کسب‌وکار آن اطلاع کافی داشته باشند. شفافیت به معنای باز بودن، تمایل سازمان برای ارائه اطلاعات شفاف به سهامداران و سایر ذینفعان است. رعایت این اصل در خصوص صورت‌های مالی ضروری است اما محدود به آن نیست. هیئت‌مدیره باید هرگونه تضاد منافع، تضاد بر سر راهبرد و مخاطرات متوجه سازمان را گزارش کنند. شفافیت به افشای اطلاعات دقیق و به‌موقع درباره عملکرد اشاره دارد. اطلاعات باید به‌صورت واضح، منسجم و قابل‌مقایسه ارائه شود. در زمینه پروژه، نهادهای حکمرانی، مانند کمیته‌های راهبری پروژه[1]، باید این اطلاعات را درخواست کنند و برای استانداردسازی و بهبود مستمر تکنیک‌ها و قالب‌های افشا تلاش کنند (Huemann et al., 2024). شفافیت مالی در سازمان‌های پروژه‌بنیان از اهمیت بالایی برخوردار است، شامل افشای دقیق و انتشار اطلاعات مالی، ازجمله بودجه‌های تفصیلی، مخارج واقعی، پیش‌بینی‌های مالی، واریانس هزینه‌ها، و ارزیابی ریسک، برای ذینفعان مربوط است. این شفافیت تصمیم‌گیری آگاهانه را با توانمندسازی ذینفعان برای ارزیابی قابلیت مالی و عملکرد پروژه‌ها تسهیل می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که منابع به‌طور مؤثر تخصیص داده می‌شوند و اهداف استراتژیک برآورده می‌شوند (ISO 21500, 2021). با بررسی دقیق ادبیات موضوع ابعاد شفافیت اطلاعات، شفافیت فرآیند، شفافیت تصمیم‌گیری، شفافیت مالی، شفافیت ارتباطات، شفافیت در تعامل با ذینفعان و شفافیت عملکرد را شناسایی کردیم.

۵-۳-۱- بعد شفافیت اطلاعات

شفافیت اطلاعات، بر ارائه اطلاعات دقیق، به‌موقع و در دسترس پروژه به ذینفعان متمرکز است. مؤلفه‌های کلیدی آن عبارت‌اند از: افشا: در دسترس قرار دادن اطلاعات افشا نشده قبلی، شامل افشای مالی، ریسک، انطباق، عملکرد، حکمرانی و تصمیم‌گیری می‌شود (Healy & Palepu, 2001; Linsley & Shrives, 2001). گزارش‌دهی: ارائه سیستماتیک اطلاعات از طریق اسناد ساختاریافته و کانال‌های ارتباطی، با تأکید بر منظم بودن، به‌موقع بودن، دقت، کامل بودن، قالب‌های استاندارد، دسترسی و گزارش ویژه ذینفعان تعریف می‌شود (Project Management Institute, 2016; Brudan, 2013). قابلیت دسترسی: اطمینان از اینکه سهامداران می‌توانند به‌راحتی اطلاعات پروژه را از طریق سیستم‌های کاربرپسند، سیاست‌های دسترسی باز، دسترسی چند کاناله، و با وجود آموزش و پشتیبانی بیابند، بازیابی کنند و از آن‌ها استفاده کنند (Bourne, 2016; Eskerod & Jepsen, 2013). دقت و قابلیت اطمینان: انعکاس وضعیت واقعی امور بدون خطا یا تحریف، با استفاده از فرآیندهای اعتبارسنجی، جمع‌آوری استاندارد داده‌ها، مسیرهای حسابرسی، گزارش خطا، و شیوه‌های تضمین کیفیت (Chapman & Ward, 2012) و بهنگام بودن: ارائه سریع اطلاعات از طریق انتشار سریع، به‌روزرسانی منظم، گزارش دهی به‌موقع، پاسخگویی به پرسش‌ها، سیستم‌های هشدار اولیه و پایبندی به برنامه‌های ارتباطی است (Project Management Institute, 2013)، (Webster, 2019) و (Conforto & Amaral. 2016). این اجزا به‌طور جمعی اعتماد ذینفعان را افزایش می‌دهند، نتایج پروژه را بهبود می‌بخشند، از انطباق حمایت می‌کنند و استانداردهای اخلاقی را در سازمان ارتقا می‌دهند. مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل شفافیت را در جدول **۵** ببینید.

[1] Project steering committees

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های تحقق اصل مسئولیت‌پذیری

Table 4. Dimensions and components of realizing the principle of accountability

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
هیئت‌ها و ترتیبات حکمرانی	هیئت حکمران اصلی	توسعه‌ی یک چارچوب حکمرانی توسط این هیئت که ساختار، اختیارات و فرآیندهای تصمیم‌گیری آن با اهداف راهبردی و تعهدات قانونی سازمان همسو است (ISO/TC 258, 2017).
	کمیته‌های هیئت اصلی	اعضای کمیته دارای تخصص و صلاحیت‌های لازم مرتبط با حوزه تمرکز کمیته هستند (Institute of Directors in Southern Africa, 2016).
	هیئت حکمرانی پورتفولیو	نقش‌ها و مسئولیت‌های هیئت پورتفولیو پروژه به‌وضوح تعریف و مستند شده است (Project Management Institute, 2021).
	هیئت حکمرانی طرح	وجود سازوکارهای روشن برای ارجاع مسائل و حل تعارضاتی که در طول اجرای طرح به وجود می‌آیند (ISO/TC 258, 2017). نظارت فعال هیئت بر تحقق منافع طرح (Pullan et al., 2020).
	هیئت پروژه	تحت نظارت هیئت پروژه سوابق جامعی از تصمیمات، اقدامات و ارزیابی عملکرد نگهداری می‌شود، این سرنخ‌های حسابرسی مسئولیت‌پذیری را تضمین و زمینه‌ی بهبود مستمر فراهم می‌کند. (Institute of Directors in Southern Africa, 2016).
	دفاتر مدیریت پورتفولیو، طرح و پروژه	وجود یکپارچگی تمام‌عیار[1] بین دفاتر مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو. این یکپارچگی سازمان را قادر می‌سازد تا وابستگی‌های متقابل را مدیریت کند، تخصیص منابع را بهینه کند و از همسویی در تمام سطوح اطمینان حاصل کند (ISO/TC 258, 2017).
چارچوب تصمیم‌گیری	سیاست‌های تصمیم‌گیری	وجود سیاست‌های تصمیم‌گیری رسمی ابلاغ‌شده (ISO/TC 309, 2021)
	فرآیندهای تصمیم‌گیری	وجود معیارهای تأیید تصمیم، مسیرهای ارجاع[2] و مکانیسم‌هایی نظارت (Project Management Institute, 2018).
	نقش‌ها و مسئولیت‌های شفاف	وجود مستندات واضح و رسمی از نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای همه ذینفعان شبیه ماتریس تخصیص شامل (مسئول، پاسخگو، مشورت شده، مطلع)، برای تخصیص واضح نقش‌ها و مسئولیت‌ها (Project Management Institute, 2017)
	تفویض اختیار	وجود اسنادی که دامنه، محدودیت‌ها و شرایط اختیارات تفویض‌شده را به‌صورت صریح تشریح کرده و تمایز بین عملکردهای حکمرانی و مدیریت را تقویت می‌کند (Cadbury, 2002).
	دروازه‌های تصمیم‌گیری	وجود دروازه‌های تصمیم‌گیری از طریق بررسی‌های ساختارمند رسمیت یافته‌اند. این بررسی‌ها شامل مستندات کاملی از تصمیمات، توجیهات و نتایج برای ردیابی و پاسخگویی است. (Project Management Institute, 2017)

[1] seamless integration
[2] escalation paths

ادامه **جدول ۴.**

Table 4. Continued.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
حکمرانی اینترفیس	اینترفیس بین چارچوب حکمرانی فراگیر سازمان و OPMG	یکپارچگی ساختارهای حکمرانی سازمانی را با فرآیندهای حکمرانی مدیریت پروژه این یکپارچگی ثبات در تصمیم‌گیری را تضمین می‌کند و ارتباط یکپارچه بین سطوح را تسهیل می‌کند (Project Management Institute, 2014). سازگاری چارچوب‌های حکمرانی با تغییر اولویت‌های سازمانی و نیازهای پروژه ، این شامل اتخاذ مدل‌های حکمرانی انعطاف‌پذیر، مانند حکمرانی چابک، برای پاسخگویی به محیط‌های پویا است (Denning & Hamel, 2018).
	اینترفیس OPMG با سایر حوزه‌ها	همکاری و ارتباط بین مدیریت پروژه و سایر حوزه‌های عملکردی مانند عملیات، مالی و منابع انسانی مطلوب است (Müller, 2009) فرآیندهای تصمیم‌گیری میان مدیریت پروژه و سایر حوزه‌ها شفاف است. این شامل مستندات واضح تصمیمات، معیارهای انتخاب پروژه و تخصیص منابع است (Müller, 2014).
رهبری اخلاقی	صداقت و اصالت	همسویی مداوم اقدامات راهبران با ارزش‌ها و اصول اعلام‌شده، این ثبات باعث ایجاد اعتماد و اعتبار در بین اعضای تیم و ذینفعان می‌شود (Leroy et al., 2012).
	صلاحیت تصمیم‌گیری اخلاقی	رهبران با شناسایی فعالانه مخاطرات اخلاقی بالقوه و رسیدگی به آن‌ها قبل از تشدید، شایستگی خود را نشان می‌دهند. این آینده‌نگری تأثیرات منفی بر سازمان و ذینفعان را به حداقل می‌رساند (ISO/TC 262, 2018).
	الگوسازی رفتار اخلاقی	رهبران به‌طور فعال رفتار اخلاقی را با شناسایی و پاداش دادن به کارکنانی که صداقت و مسئولیت را نشان می‌دهند، تقویت می‌کنند. (Brown & Treviño, 2006).
	پرورش فرهنگ و جو اخلاقی	تعبیه هنجارهای اخلاقی در سیاست‌ها، رویه‌ها و چارچوب‌های تصمیم‌گیری سازمانی است. این تضمین می‌کند که ملاحظات اخلاقی برای همه فعالیت‌های مرتبط با پروژه، محوری هستند (Brown & Treviño, 2006).
	ابلاغ استانداردهای اخلاقی	وجود و اهتمام به کدهای اخلاقی در سازمان (Schein, 2010)
حکمرانی فرآیندهای مدیریت پروژه	استانداردسازی	استفاده از ابزارها و الگوهای استانداردشده (International Organization for Standardization, 2015) وجود یک رویکرد ساختاریافته برای مدیریت تغییرات در استانداردها است. اطلاع‌رسانی اثربخش به‌روزرسانی‌ها، و آموزش برای اطمینان از پذیرش شیوه‌های جدید. (Kerzner, 2017)
	توسعه متدولوژی‌های مدیریت پروژه	الزام مدیران پروژه، طرح و پورتفولیو به بهره‌گیری از متدولوژی‌های مدیریت پروژه، اعمال سازوکارهای آموزشی و پشتیبانی برای اطمینان از کاربرد اثربخش روش‌ها باشد (Project Management Institute, 2021). حصول اطمینان از استقبال و مشارکت مدیران و سایر ذینفعان (Bourne & Walker, 2005).

جدول ۵. ابعاد و مؤلفه‌های تحقق اصل شفافیت

Table 5. Dimensions and components of realizing the principle of transparency

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
شفافیت اطلاعات	افشاء	وجود رویه‌ها و دستورالعمل‌های دقیق برای افشاء اطلاعات پروژه‌ها و طرح‌ها (ISO 21500, 2021)
	گزارش دهی	وجود الگوها و دستورالعمل‌های استانداردشده برای گزارش دهی که سازگاری و قابلیت مقایسه اطلاعات را تضمین می‌کند (Dalcher, 2019).
	قابلیت دسترسی	وجود و توسعه سیاست‌هایی که مشخص می‌کند چه کسی به چه اطلاعاتی دسترسی دارد که شفافیت و امنیت را ارتقا می‌دهد (Pinto & Morris, 2013). سهولت بازیابی اطلاعات یکی از جنبه‌های حیاتی دسترسی است که زمان و تلاش موردنیاز ذینفعان برای به دست آوردن داده‌های لازم را کاهش می‌دهد (Ward & Daniel, 2012)
	دقت و قابلیت اطمینان	وجود دستورالعمل در مورد نحوه جمع‌آوری و پردازش داده‌ها برای ایجاد اطمینان در اطلاعات. قابلیت اطمینان اطلاعات پروژه زمانی افزایش می‌یابد که داده‌ها به‌طور مرتب به‌روز می‌شوند تا آخرین وضعیت پروژه را منعکس کنند (Dai & Wells, 2004).
	بهنگام بودن اطلاعات	وجود یک طرح مدیریت ارتباطات که تواتر و قالب به‌روزرسانی اطلاعات را برای ذینفعان مشخص می‌کند (Turner, 2014).
شفافیت فرآیند	مستندات فرآیندی واضح و در دسترس	وجود کنترل مؤثر اسناد و مدیریت نسخ در سازمان (Project Management Institute, 2017)
	استانداردسازی و انطباق فرآیندها	به‌کارگیری استانداردها و متدولوژی‌های مدیریت پروژه در سازمان (Too & Weaver, 2014)
	قابلیت مشاهده اجرای فرآیند و پایش آن	وجود داشبوردهای عملکرد پروژه و طرح و پورتفولیو که مرتباً به‌روزآوری می‌شوند (Rad & Levin, 2006).
	تعامل و مشارکت ذینفعان	وجود مکانیسم‌هایی برای نظارت ذینفعان بر فرآیندهای سازمان (Bourne, 2016)
	بهبود مستمر فرآیند	وجود مکانیسم‌های فعال بازخورد (ISO 9001, 2015)
شفافیت تصمیم‌گیری	آشکار بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری	وجود مکانیسم‌های حسابرسی و ردیابی تصمیمات اخذشده (Müller, 2009).
	وضوح دلایل و معیارهای تصمیم‌گیری	وجود مستندات مرتبط با منطق و دلایل تصمیمات اخذشده (Project Management Institute, 2016)
	مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری	طراحی سازوکار مشارکت ذینفعان و ملاحظات تصمیم‌گیری در سازمان پروژه‌بنیان
	پاسخگویی و نظارت بر تصمیم‌گیری	در قبال نتایج تصمیمات، پاسخگو مشخص و تعریف‌شده است (Kerzner, 2017).

ادامه جدول ۵.

Table 5. Continues.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
شفافیت مالی	گزارش گری مالی دقیق و جامع	وجود گزارش‌های مالی دقیق و منطبق با استانداردهای حسابرسی (ISO 37000, 2021)
	به‌موقع بودن و دسترسی به اطلاعات مالی	وجود پلتفرم دسترسی ذینفعان به اطلاعات مالی (Project Management Institute, 2017)
	وضوح و قابل‌فهم بودن داده‌های مالی	وجود گزارش‌های مالی ساده و قابل‌فهم برای طیف وسیعی از ذینفعان (IASB, 2023)
	افشای سیاست‌ها و رویه‌های مالی	مستندسازی و انتشار رویه‌های مالی مانند پروتکل‌های تدارکات، گردش‌های کاری تأیید هزینه‌ها (IFAC, 2018)
شفافیت ارتباطات	ارتباط باز و صادقانه	اهتمام مدیران به شناسایی و حل زودهنگام مسائل سازمانی (G20/OECD, 2015)
	دسترسی به کانال‌های ارتباطی	دسترسی آسان و عادلانه ذینفعان به رسانه‌های ارتباطی مناسب (Mazzei, 2010)
	تعامل با ذینفعان و مکانیسم‌های بازخورد	وجود مکانیسم‌های تشویقی برای مشارکت ذینفعان (Bourne & Walker, 2006)
شفافیت در تعامل با ذینفعان	مشارکت فراگیر با ذینفعان	وجود رویه‌ها و دستورالعمل‌های شناسایی و مشارکت سیستماتیک همه ذینفعان مربوطه (International Finance Corporation, 2007)
	فرایندهای شفاف تعامل	وجود طرح‌های عملیاتی برای چگونگی و زمان مشارکت ذینفعان در فعالیت‌های پروژه (ISO 37000, 2021)
	کنش مثبت و سریع	وجود تجلی میزان تأثیر بازخورد ذینفعان در تصمیمات اتخاذشده (Healy & Palepu, 2001)
شفافیت عملکرد	تعریف واضح سنجه‌های عملکرد	وجود مستندات روشن و قابل‌فهم در خصوص معیارهای عملکرد (Müller & Turner, 2007)
	گزارش عملکرد منظم و دقیق	ارائه گزارش‌های در فواصل زمانی منظم (Eskerod & Jepsen, 2016)
	دسترسی به اطلاعات عملکرد	دسترسی آسان ذینفعان به اطلاعات عملکرد پروژه‌ها و طرح‌ها (Müller & Turner, 2007)

۵-۳-۲- بعد شفافیت فرآیند

در حکمرانی مدیریت پروژه سازمانی، شفافیت فرآیند یک بعد مهم است که وضوح نحوه انجام فرآیندهای پروژه را تضمین می‌کند. این شامل قابل‌مشاهده و قابل‌درک کردن فرآیندها، رویه‌ها، روش‌شناسی‌ها و گردش کار برای همه ذینفعان است. مؤلفه‌های کلیدی این بعد عبارت‌اند از؛ مستندات فرآیندی واضح و در دسترس، به این معنی که فرآیندها ازجمله رویه‌ها، گردش کار و دستورالعمل‌های کاری به‌طور کامل مستند شده‌اند و اسناد فرآیند از طریق بسترهای مناسب به‌راحتی برای همه ذینفعان قابل‌دسترسی است (ISO 9001, 2015). استانداردسازی و انطباق فرآیندها به اتخاذ شیوه‌های فرآیندی سازگار در سراسر سازمان اشاره دارد که با متدولوژی‌های مدیریت پروژه شناخته‌شده و استانداردهای معتبر یا استانداردهای سازمان بین‌المللی استاندارد، هماهنگ می‌شود. قابلیت مشاهده اجرای فرآیند و پایش آن، این مؤلفه شامل استفاده از ابزارها و فناوری‌های پایش است که ردیابی معیارهای عملکرد فرآیند و شاخص‌های کلیدی عملکرد را امکان‌پذیر می‌سازد. گزارش‌ها و داشبوردهای منظم به‌روزرسانی‌های

شفافی را در مورد پیشرفت، استفاده از منابع و مسائل بالقوه ارائه می‌دهند (Rad & Levin, 2006). تعامل و مشارکت ذینفعان با تأکید بر گنجاندن ذینفعان در توسعه، پالایش و فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط با رویه‌های سازمانی برای شفافیت فرآیند بسیار مهم است، درگیر کردن ذینفعان، محیطی مشارکتی را تقویت می‌کند که در آن دیدگاه‌های متنوعی در نظر گرفته می‌شود و منجر به فرآیندهای قوی‌تر و مؤثرتر می‌شود (Eskerod & Jepsen, 2016) و بهبود مستمر فرآیند تلاش مستمر برای بهبود فرآیندها از طریق ارزیابی منظم، بازخورد و اصلاح است این مؤلفه شامل اجرای مکانیسم‌های بازخورد برای جمع‌آوری ورودی از ذینفعان و تجزیه‌وتحلیل داده‌های عملکرد برای شناسایی زمینه‌های بهبود است (ISO 9001, 2015). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل شفافیت را در جدول **۵** ببینید.

۵-۳-۳- بعد شفافیت تصمیم‌گیری

شفافیت تصمیم‌گیری اعتماد، پاسخگویی، مشارکت ذینفعان و اثربخشی کلی مکانیسم‌های حکمرانی را افزایش می‌دهد. مؤلفه‌های بعد شفافیت تصمیم‌گیری شامل؛ آشکار بودن فرآیندهای تصمیم‌گیری، وضوح دلایل و معیارهای تصمیم‌گیری، مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری و پاسخگویی و نظارت در تصمیم‌گیری می‌باشد. با شفاف‌سازی رویه‌ها، روش‌ها و مراحل مربوط به تصمیم‌گیری برای ذینفعان مربوطه قابلیت مشاهده فرایندهای تصمیم گری افزایش‌یافته و با فراهم کردن دسترسی ذینفعان به اطلاعات لازم که اساس تصمیمات را تشکیل می‌دهد، درک چگونگی تصمیم‌گیری افزایش‌یافته و با نشان دادن اینکه فرآیندها منصفانه و با ثبات هستند، اعتماد لازم ایجاد می‌شود (ISO 9001, 2015). واضح بودن منطق پشت تصمیم‌ها، شفافیت را افزایش می‌دهد و از اعتماد ذینفعان در فرآیندهای حکمرانی حمایت می‌کند مشارکت ذینفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری شفافیت را افزایش می‌دهد و تضمین می‌کند که منافع ذینفعان در نظر گرفته می‌شود (Eskerod & Jepsen, 2016). پاسخگویی در تصمیم‌گیری برای حکمرانی نیک یک ضرورت است و مستلزم آن است که کسانی که تصمیم می‌گیرند در قبال نتایج خود پاسخگو باشند. مکانیسم‌های پاسخگویی شفاف در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تعهد سازمان را به شیوه‌های حکمرانی اخلاقی تقویت می‌کند. مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل شفافیت را در جدول **۵** ببینید.

۵-۳-۴- بعد شفافیت مالی

شفافیت مالی عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیریت و ذینفعان را کاهش می‌دهد، درنتیجه احتمال عملکردهای سوء در مدیریت مالی یا تخلفات مالی را کاهش می‌دهد و فرهنگ مسئولیت‌پذیری و شیوه‌های مالی اخلاقی را تقویت می‌کند (Bushman & Smith, 2002) به گفته سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، افشای سیاست‌های مالی و رعایت شیوه‌های حسابداری استانداردشده برای حفظ اعتماد سرمایه‌گذاران و دستیابی به نتایج پروژه پایدار ضروری است .این بعد شامل مؤلفه‌های گزارش گری مالی و دقیق و رویکردی جامع شامل مستندات دقیق بودجه‌ها، مخارج واقعی، پیش‌بینی‌ها، واریانس هزینه‌ها و ریسک‌های مالی، با رعایت استانداردهای حسابداری تثبیت‌شده مانند استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی[1] یا اصول پذیرفته‌شده حسابداری[2] می‌شود (ISO 21500, 2021). به‌موقع بودن و دسترسی به اطلاعات مالی که به ارائه سریع اطلاعات مالی مربوط می‌شود و اطمینان حاصل می‌کند که داده‌ها در یک چارچوب زمانی منتشر می‌شوند به‌نحوی‌که از تصمیم‌گیری فعالانه پشتیبانی و امکان اقدامات اصلاحی به‌موقع را در هنگام شناسایی واریانس‌ها یا مخاطرات مالی فراهم می‌کند (Bushman & Smith, 2002). وضوح و قابل‌فهم بودن داده‌های مالی به کیفیت اطلاعات مالی اشاره دارد که کاربران را بدون نیاز به تخصص مالی، قادر می‌سازد تا با تلاش معقول معنا و مفاهیم آن را درک کنند (International Accounting Standards Board, 2018). افشای سیاست‌ها و رویه‌های مالی ؛ با افشای این سیاست‌ها، سازمان‌ها ذینفعان را قادر می‌سازند تا اصول و استانداردهایی را که تصمیم‌گیری مالی را هدایت می‌کنند، درک کنند و درنتیجه اعتماد و پاسخگویی را تقویت کنند (Bushman & Smith, 2002). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل شفافیت را در جدول **۵** ببینید.

[1] International Financial Reporting Standards (IFRS)

[2] Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)

۵-۳-۵- بعد شفافیت ارتباطات

شفافیت ارتباطات بعد مهمی از شفافیت در سازمان‌های پروژه‌بنیان است که اساساً همکاری، مشارکت ذینفعان و موفقیت پروژه را افزایش می‌دهد. این شامل تبادل باز، صادقانه و به‌موقع اطلاعات در میان اعضای تیم پروژه و ذینفعان است و تضمین می‌کند که فرآیندهای ارتباطی شفاف، در دسترس و منجر به درک متقابل می‌شوند این بعد شامل مؤلفه‌های ارتباط باز و صادقانه که مستلزم به اشتراک‌گذاری صریح اطلاعات مربوط به پروژه، ازجمله اهداف، به‌روزرسانی پیشرفت، چالش‌ها و تغییرات، بدون پنهان کردن جزئیات مهم است. دسترسی به کانال‌های ارتباطی که بر فراهم کردن دسترسی آسان و عادلانه ذینفعان به رسانه‌های ارتباطی مناسب، مانند جلسات، ایمیل‌ها، ابزارهای مدیریت پروژه و بسترهای همکاری متمرکز است (Mazzei, 2010) و تعامل با ذینفعان و مکانیسم‌های بازخورد که شامل تشویق مشارکت ذینفعان در فرآیندهای ارتباطی، جلب نظر آن‌ها و فراهم کردن روش‌های واضح برای بیان نگرانی‌ها، پیشنهادها یا تاییدات آن‌هاست (Rowe & Frewer, 2000). مکانیسم‌های بازخورد مؤثر تضمین می‌کنند که دیدگاه‌های ذینفعان در تصمیم‌گیری‌های پروژه مورد تأیید قرار می‌گیرند و در نظر گرفته می‌شوند، درک متقابل را افزایش می‌دهند و روابط مشارکتی را تقویت می‌کنند (Project Management Institute, 2017). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل شفافیت را در جدول **۵** ببینید.

۵-۳-۶- بعد شفافیت در تعامل با ذینفعان

شفافیت در تعامل با ذینفعان شامل گشودگی و فراگیری است که سازمان‌ها با آن با ذینفعان خود در طول چرخه عمر پروژه‌ها و طرح‌ها تعامل دارند. این شامل افشای فعالانه اطلاعات در مورد اهداف پروژه، فرآیندها و اثرات بالقوه و مشارکت فعال ذینفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری است (International Finance Corporation, 2007). این شفافیت اعتماد و روابط مشارکتی بین سازمان و ذینفعان آن را تقویت می‌کند و مشروعیت و پذیرش پروژه را افزایش می‌دهد این بعد شامل مؤلفه‌های مشارکت فراگیر ذینفعان که شامل شناسایی و مشارکت سیستماتیک همه ذینفعان مربوط می‌شود و اطمینان حاصل می‌کند که دیدگاه‌ها و منافع آن‌ها در طول چرخه عمر پروژه در نظر گرفته می‌شود (Project Management Institute, 2017) با اتخاذ شیوه‌های فراگیر، سازمان‌ها با تأیید آشکار نقش‌ها و مشارکت‌های گروه‌های ذینفع مختلف، شفافیت را تقویت می‌کنند و درنتیجه اعتماد و همکاری را بهبود می‌بخشند (International Finance Corporation, 2007). فرآیندهای شفاف تعامل که مستلزم به اشتراک گذاشتن آشکار اطلاعات در مورد نحوه مشارکت ذینفعان، ازجمله روش‌ها، زمان‌بندی و اهداف فعالیت‌های تعامل است (AccountAbility, 2015). این مؤلفه تضمین می‌کند که ذینفعان به‌طور کامل در مورد فرصت‌های تعامل مطلع هستند و درک می‌کنند که چگونه ورودی آن‌ها بر تصمیمات پروژه تأثیر می‌گذارد. ارتباطات شفاف،پاسخگویی را ارتقا می‌دهد و ذینفعان را قادر می‌سازد تا مشارکت آگاهانه داشته باشند (International Association for Public Participation, 2014) و کنش مثبت و سریع و پاسخگویی به ورودی ذینفعان که مستلزم نشان دادن این است که چگونه بازخورد ذینفعان در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها در نظر گرفته می‌شود و در آن گنجانده می‌شود (Freeman et al., 2017). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل شفافیت را در جدول **۵** ببینید.

۵-۳-۷- بعد شفافیت عملکرد

شفافیت عملکرد بعد حیاتی در تحقق شفافیت در سازمان‌های پروژه‌بنیان است بر افشای آشکار و ارتباط سنجه‌های عملکرد پروژه‌ها، نتایج و آثار تمرکز دارد؛ و شامل گزارش سیستماتیک پیشرفت پروژه، دستاوردها و چالش‌ها به شیوه‌ای است که برای همه ذینفعان قابل‌دسترس و قابل‌درک باشد این بعد شامل مؤلفه‌های تعریف واضح سنجه‌های عملکرد که شامل شناسایی اهداف مشخص، قابل‌اندازه‌گیری قابل‌دستیابی، مرتبط و محدود به زمان که با اهداف پروژه همسو هستند، می‌باشد. سازمان‌ها با بیان شاخص‌های عملکرد دقیق، ارزیابی عینی پیشرفت را امکان‌پذیر می‌کنند و درک ذینفعان از چگونگی اندازه‌گیری موفقیت را تسهیل می‌کنند (Project Management Institute, 2017). معیارهای واضح ،مبنایی برای پاسخگویی فراهم می‌کند و تضمین می‌کند که همه

شرکت‌کنندگان پروژه در انتظارات و تلاش‌های خود همسو هستند مؤلفه دیگر این بعد گزارش عملکرد به شکل منظم و دقیق است که برای حفظ شفافیت در طول چرخه عمر پروژه ضروری است. این جزء مستلزم جمع‌آوری و انتشار سیستماتیک داده‌های عملکرد با استفاده از روش‌های استانداردشده، مانند مدیریت ارزش کسب‌شده، برای ارائه بینش‌های عینی از وضعیت پروژه است (Fleming, 2016). گزارش دهی دقیق تضمین می‌کند که ذینفعان، اطلاعات قابل‌اعتمادی در مورد پیشرفت پروژه‌ها، بودجه و پایبندی به برنامه دارند با ارائه گزارش‌ها در فواصل زمانی ثابت، سازمان‌ها می‌توانند بی‌درنگ واریانس‌ها را شناسایی کنند، به مسائل رسیدگی کنند و ذینفعان را در جریان قرار دهند، بنابراین اعتماد را افزایش داده و تصمیم‌گیری به‌موقع را تسهیل می‌کنند. و آخرین مؤلفه این بعد دسترسی به اطلاعات عملکرد است که شامل ارائه داده‌های عملکرد در قالب‌های واضح و قابل‌درک و استفاده از کانال‌های ارتباطی مناسب متناسب با نیازهای ذینفعان مختلف است (Turner, 2014). ابزارهایی مانند داشبورد، گزارش‌های بصری و جلسات می‌توانند برای انتقال مؤثر اطلاعات پیچیده استفاده شوند (Anantatmula, 2010). ارتباطات شفاف تضمین می‌کند که ذینفعان هم از موفقیت‌ها و هم از چالش‌ها آگاه هستند،امکان حل مشکلات را به‌صورت مشترک تقویت و پاسخگویی را ارتقا می‌بخشد با دسترسی آسان به اطلاعات عملکرد، سازمان‌ها عدم تقارن اطلاعات را کاهش داده و ذینفعان را برای مشارکت معنادار در پروژه توانمند می‌سازند (Project Management Institute, 2017). مؤلفه‌ها و شاخص‌های عینی تحقق این بعد از اصل شفافیت را در جدول **۵** ببینید.

۵-۴- تحقق اصل انصاف

انصاف یک اصل اساسی حکمرانی سازمانی است که برای تقویت اعتماد، صداقت و رفتار اخلاقی در سازمان‌ها ضروری است. عدالت سازمانی قادر است به شکل بالقوه بسیاری از متغیرهای پیامدهای رفتار سازمانی را تبیین کند (Kenshlow & Hosseini, 2024). در سازمان‌های پروژه‌بنیان که در آن، پروژه‌ها ابزار اصلی ارائه ارزش و دستیابی به اهداف استراتژیک هستند، تحقق اصل انصاف برای موفقیت پروژه و رضایت ذینفعان بسیار مهم است. انصاف در حکمرانی سازمانی به رفتار عادلانه با همه ذینفعان، تضمین عدالت، بی‌طرفی و برابری در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و توزیع فرصت اشاره دارد. این شامل ایجاد ساختارها و شیوه‌هایی است که از تبعیض، طرفداری و رفتار غیراخلاقی جلوگیری می‌کند. الگوهای رفتاری که در ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با تحقق اصل انصاف مطرح می‌شود هم از هیئت‌های حکمران انتظار می‌رود و هم به‌عنوان معیاری برای ارزیابی و تنظیم رفتار مدیریت‌ها موردتوجه است.

۵-۴-۱- بعد انصاف رویه‌ای[1]

انصاف رویه‌ای به انصاف در فرآیند و رویه‌هایی که نتایج از طریق آن‌ها تعیین می‌شود، اطلاق می‌شود. اگر کارکنان در این فرآیندها مشارکت داشته باشند و با آن‌ها با احترام و انصاف رفتار شود حتی اگر از نتیجه راضی نباشند، عدالت رویه‌ای را درک می‌کنند (Hashemifard & Okhravi , 2025). انصاف رویه‌ای تضمین می‌کند که تصمیمات از طریق فرآیندهای سازگار، شفاف و بی‌طرفانه اتخاذ می‌شوند. انصاف رویه‌ای به انصاف درک شده از فرآیندها و روش‌های مورداستفاده در تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و حل اختلاف در یک پروژه اشاره دارد. ازجمله مؤلفه‌های این بعد ثبات و برابری در کاربرد رویه‌ها است به این معنی که همه ذینفعان بدون جانب‌داری یا تبعیض تحت قوانین و فرآیندهای یکسانی قرار می‌گیرند. ثبات به کاربرد یکنواخت رویه‌ها در طول زمان و افراد اشاره دارد، درحالی‌که برابری بر انصاف در نحوه تأثیر این رویه‌ها بر سهامداران مختلف تأکید می‌کند (Colquitt & Zipay, 2015) و (Tyler & Blader, 2003). مؤلفه دیگر این بعد بی‌طرفی و اخلاق‌مداری است، بی‌طرفی[2] تضمین می‌کند که تصمیمات بر اساس معیارهای عینی اخذ می‌شود تا ترجیحات ذهنی. سرکوب سوگیری[3] شامل مکانیسم‌هایی برای جلوگیری از تعصبات شخصی از تأثیرگذاری بر تصمیمات است و اخلاقی بودن[4] مستلزم پایبندی به دستورالعمل‌های اخلاقی و ارتقای یکپارچگی در فرآیندها است (Schminke et al., 2015) و (Palazzo et al., 2012). فراهم کردن فرصتی برای ابراز

[1] Procedural Fairness
[2] Neutrality
[3] Bias Suppression
[4] Ethicality

عقاید، مشارکت در تصمیم‌گیری و مشارکت فعال در فرآیندها برای ذینفعان، مؤلفه دیگری از بعد انصاف رویه‌ای است که ادراک از انصاف را افزایش می‌دهد (Fatimah et al., 2020). وضوح و در دسترس بودن رویه‌ها ابهام را کاهش می‌دهد و درک انصاف را افزایش می‌دهد دسترسی به ذینفعان اجازه می‌دهد تا اطلاعات لازم را بدون موانع به دست آورند و قابل‌درک بودن تضمین می‌کند که ذینفعان می‌توانند رویه‌ها را درک کنند و مشارکت مؤثر را ارتقاء دهند (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). دقت و به‌موقع بودن اطلاعات و اجرای رویه‌ها از تأخیرهایی که می‌تواند منجر به نارضایتی ذینفعان و عقب‌ماندگی پروژه شود، جلوگیری می‌کند (Kim & Park, 2017). درنهایت مؤلفه‌ی اصلاح‌پذیری و پاسخگویی منصفانه بعد انصاف رویه‌ای را کامل می‌کند ،اصلاح‌پذیری[1] به وجود مکانیسم‌هایی اشاره دارد که امکان استیناف[2] یا تجدیدنظر در تصمیماتی را که ناعادلانه تلقی می‌شوند، فراهم می‌کند. پاسخگویی منصفانه به این معنی است که همه افراد مشمول استانداردها و پیامدهای یکسانی هستند (Rupp et al., 2013).

۵-۴-۲- بعد انصاف تعاملی[3]

انصاف تعاملی بر کیفیت رفتار در طول تعاملات در سازمان پروژه تمرکز دارد. در سازمان‌های مبتنی بر پروژه که تیم‌ها پویا هستند و تعاملات مکرر است، اطمینان از انصاف تعاملی برای تقویت اعتماد، تعهد و موفقیت پروژه‌ها ضروری است. مؤلفه‌های بعد انصاف تعاملی شامل رفتار محترمانه، تعامل منصفانه با ذینفعان، همدلی و ملاحظه و ارتباط اثربخش می‌باشد. شیوه‌ای که در آن اطلاعات ارسال می‌شود، می‌تواند به‌اندازه خود محتوا بر ادراکات انصاف تأثیر بگذارد (Reich & Hershcovis, 2018). در سازمان‌های پروژه‌بنیان، تعامل منصفانه با ذینفعان می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری بهتر و افزایش تعهد به اهداف پروژه شود. روش‌های تعامل منصفانه و شفاف با ذینفعان، درک عدالت تعاملی را تقویت می‌کند و به موفقیت پروژه کمک می‌کند (Eskerod & Larsen, 2018). همدلی[4] شامل درک و حساس بودن نسبت به احساسات، افکار و تجربیات دیگران است. ملاحظه[5] به معنای در نظر گرفتن نگرانی‌ها و نیازهای ذینفعان در طول تعامل است. در سازمان‌های پروژه‌بنیان، نشان دادن همدلی و توجه باعث تقویت روابط کاری قوی و حمایت از انسجام تیمی می‌شود (Mahsud et al., 2010). و (George, 2011). ارتباط مؤثر شامل به اشتراک‌گذاری شفاف، صادقانه و به‌موقع اطلاعات است. این شامل ارائه توضیحات کافی برای تصمیمات و آگاه نگه‌داشتن ذینفعان در مورد تحولات مربوطه است. در سازمان‌های پروژه‌بنیان، ارتباطات مؤثر سوءتفاهم‌ها را به حداقل می‌رساند و درک مشترک از اهداف پروژه را ترویج می‌کند (Men & Stacks, 2013).

۵-۴-۳- بعد انصاف اطلاعاتی[6]

انصاف اطلاعاتی شامل ارائه اطلاعات به‌موقع، دقیق و مرتبط در مورد پروژه به ذینفعان است. این شامل توضیح منطق پشت تصمیمات و ارائه به‌روزرسانی در مورد پیشرفت پروژه است. انصاف اطلاعاتی، مربوط به کیفیت و محتوای اطلاعاتی است که در یک سازمان منتقل می‌شود، به‌ویژه در مورد تصمیمات و رویه‌هایی که بر ذینفعان تأثیر می‌گذارد. مؤلفه‌های این بعد شامل: وضوح و کفایت در ارتباطات این مؤلفه بیان می‌کند که ارائه جزئیات کافی به ذینفعان کمک می‌کند تا استدلال پشت تصمیمات و رویه‌ها را درک کنند، عدم اطمینان را کاهش و پذیرش را افزایش می‌دهد. توجیه تصمیمات و رویه‌ها، ارائه توضیحات منطقی و معقول به ذینفعان کمک می‌کند تا ضرورت و منصفانه بودن اقدامات انجام‌شده را درک کنند این امر باعث می‌شود تا تصمیمات را حتی اگر نامطلوب باشند درک کرده و بپذیرند (Colquitt et al., 2012) و (Greenberg, 2010). باز بودن و شفافیت، به اشتراک‌گذاری آزادانه اطلاعات مرتبط در مورد اهداف پروژه، پیشرفت، چالش‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری ، ایجاد اعتماد و کاهش شایعات و اطلاعات نادرست را در پی دارد (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). مؤلفه‌ی به‌موقع بودن و ثبات منطقی اطلاعات بیانگر این واقعیت است که ارتباط به‌موقع به ذینفعان اجازه می‌دهد تا تصمیمات آگاهانه بگیرند و اقدامات را تنظیم کنند، درحالی‌که ثبات

[1] Correctability
[2] Appeal
[3] Interactional Fairness
[4] Empathy
[5] Consideration
[6] Informational Fairness

از سردرگمی جلوگیری می‌کند و اعتماد ایجاد می‌کند (Bambacas & Patrickson, 2016). دسترسی آسان به اطلاعات مربوطه، کارکنان را توانمند و به درک انصاف در سازمان کمک می‌کند (Moye & Henkin, 2006). مؤلفه‌ی ارائه بازخورد و گفتگو بیانگر آن است که تشویق ارتباطات باز که در آن ذینفعان می‌توانند سؤال بپرسند، نگرانی‌های خود را بیان کنند و اطلاعات ارائه دهند، تعامل و تعهد را افزایش می‌دهد (Anseel et al., 2015) و (Men et al., 2020).

۵-۴-۴- بعد انصاف توزیعی[1]

در سازمان‌های پروژه‌بنیان که منابع اغلب محدود هستند و پروژه‌ها برای تأمین مالی، کارکنان و سایر دارایی‌ها با هم رقابت می‌کنند، اطمینان از انصاف توزیعی بسیار مهم است. این بعد از انصاف بر انگیزه، تعهد، اعتماد و موفقیت کلی پروژه‌ها تأثیر می‌گذارد. ازجمله مهم‌ترین مؤلفه‌های این بعد آن است که تخصیص منابع در سازمان پروژه‌بنیان می‌بایست مبتنی بر اصول باشد، منابع می‌بایست بر اساس شناسایی مشارکت[2] و مبتنی بر عملکرد[3] توزیع شود (Colquitt et al., 2001). از دیگر مؤلفه‌های بعد انصاف توزیعی، ثبات و شفافیت در فرآیندهای تخصیص شامل اعمال یکنواخت رویه‌ها و قابل‌مشاهده و درک کردن معیارها و روش‌ها برای همه ذینفعان است. ثبات ادراکات جانب‌داری و طرفداری را کاهش می‌دهد، درحالی‌که شفافیت به ذینفعان کمک می‌کند تا چگونگی تصمیم‌گیری را درک کنند، اعتماد و پذیرش نتایج را افزایش می‌دهد (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). مؤلفه جبران خدمت منصفانه تأکید می‌کند که حقوق، مزایا، پاداش‌ها و منابع مادی باید به‌طور منصفانه به نحوی تخصیص داده شود که منعکس‌کننده نقش‌ها، مسئولیت‌ها و مشارکت‌های افراد باشد. شیوه‌های جبران منصفانه برای رضایت، انگیزه و حفظ کارکنان به‌ویژه در سازمان‌های پروژه‌بنیان که رقابت برای استعدادها می‌تواند شدید باشد، حیاتی است. پژوهش‌ها نشان داد که ادراکات منصفانه از پرداخت به‌طور معناداری با رضایت شغلی، تعهد و قصد ماندن در سازمان مرتبط است (Gupta & Shaw, 2013)، (Williams et al., 2006) و (Engwall & Jerbrant, 2003).

مؤلفه توزیع عادلانه فرصت‌ها بر ارائه دسترسی منصفانه به فرصت‌هایی مانند آموزش، پیشرفت شغلی، ترفیع و مشارکت در پروژه‌های معتبر یا توسعه‌ای تمرکز دارد. حصول اطمینان از اینکه همه افراد شانس‌های برابر برای پیشرفت و توسعه دارند برای انگیزه طولانی‌مدت، حفظ استعداد و پرورش فرهنگ انصاف ضروری است (Langfred & Moye, 2004) و (Arthur et al., 2003).

شاخص‌های عینی تحقق این بعد را در جدول ۶ ببینید.

۵-۵- تحقق اصل کسب‌وکار پایدار

اصل پایداری، همان‌طور که سازمان بین‌المللی استانداردسازی در مورد حکمرانی بیان می‌کند، بر نیاز سازمان‌ها به ایجاد ارزش بلندمدت و درعین‌حال محافظت از سیستم‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی برای نسل‌های آینده تأکید می‌کند. اصل پایداری سازمان‌ها را ملزم می‌کند که فرآیندهای تصمیم‌گیری مسئولانه‌ای را که اهداف کوتاه‌مدت را با اثرات بلندمدت متعادل می‌کند، یکپارچه کنند و از انعطاف‌پذیری و نظارت اخلاقی اطمینان حاصل کنند. این اصل با مفهوم توسعه پایدار بیان‌شده در گزارش کمیسیون بروندلند، آینده مشترک ما (۱۹۸۷) که پایداری را به‌عنوان برآوردن نیازهای فعلی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآورده کردن نیازهای خود تعریف می‌کند، مطابقت دارد (Cassen, 1987) اما نکته‌ای که لااقل در خصوص سازمان‌های ایرانی کمتر به آن پرداخته‌شده است نقش هیئت حکمران در شناخت ابعاد اصل پایداری، تدبیر و اعمال مکانیسم‌های لازم برای تحقق آن است. پایداری فردای کسب‌وکارها تا حد زیادی وابسته به شناخت عمیق از دارایی‌های سازمان و سیاست‌های امروز هیئت حکمران است. تحقق اصل کسب‌وکار پایدار، وابسته به انجام مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها، هدایت، نظارت و کنترل راهبردی بر دارایی‌های سازمان و اهتمام به ارزیابی مستمر و توسعه بلوغ سازمانی است، در غیر این صورت سازمان‌ها مزیت رقابتی پایداری برای ارزش‌آفرینی بلندمدت در اختیار نخواهند داشت.

[1] Distributive Fairness
[2] Recognition of Contribution
[3] Performance-Based

۵-۵-۱- بعد مسئولیت اجتماعی

بعد مسئولیت اجتماعی دستیابی به کسب‌وکار پایدار در یک سازمان پروژه‌بنیان شامل چندین مؤلفه حیاتی است که در ادبیات حکمرانی سازمانی تحت عنوان مسئولیت‌های اجتماعی سازمان[۱] پایه‌گذاری شده است. مؤلفه اول این بعد، مشارکت ذینفعان[۲] است که نیاز به شناسایی، تجزیه‌وتحلیل و مشارکت فعال ذینفعان برای اطمینان از رسیدگی به نیازها، انتظارات و نگرانی‌های آن‌ها و تقویت اعتماد و همکاری دارد (Bourne, 2016). مؤلفه دوم، حکمرانی اخلاقی[۳] است که تضمین می‌کند که فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای پروژه با استانداردهای اخلاقی، شفافیت و پاسخگویی همسو می‌شوند و درنتیجه مشروعیت و انطباق سازمان را تقویت می‌کنند (Müller et al., 2014). مؤلفه سوم، تأثیر بر جوامع[۴] است که بر ایجاد ارزش مشترک از طریق مشارکت مثبت در جوامع محلی از طریق اجرای پروژه‌ها و طرح‌هایی مانند ایجاد شغل، ظرفیت‌سازی و توسعه زیرساخت‌ها تمرکز می‌کند، درحالی‌که اثرات اجتماعی نامطلوب پروژه‌ها و طرح‌ها را به حداقل می‌رساند (Marcelino et al., 2015). بعد چهارم، مباشرت زیست‌محیطی[۵] است که پایداری را با کمینه کردن مصرف منابع، کاهش ضایعات و رعایت مقررات زیست‌محیطی، ادغام پایداری در شیوه‌های پروژه انجام می‌دهد و تضمین می‌کند که پروژه‌ها به تعادل اکولوژیکی کمک می‌کنند (Silvius & Schipper, 2014). درنهایت، مؤلفه پنجم این بعد، رفاه کارکنان[۶] است که بر شیوه‌های کار منصفانه، تنوع، شمول و ایجاد یک محیط کار ایمن و حمایت‌کننده که برای تقویت بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری سازمانی حیاتی هستند، تأکید دارد .این مؤلفه‌ها مجموعاً سازمان‌های پروژه‌بنیان را قادر می‌سازد تا فعالیت خود را با ارزش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی همسو کنند و مسئولیت‌های اجتماعی خود را انجام دهند و درعین‌حال به شیوه‌های کسب‌وکار پایدار کمک کنند.

۵-۵-۲- بعد حکمرانی بر دارایی‌ها و توسعه توانمندسازهای سازمانی

یک طبقه‌بندی از دارایی‌های یک سازمان، مبتنی بر ادبیات مدیریت، شامل شش دسته اصلی؛ دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود، سرمایه انسانی، دارایی‌های دیجیتال، دارایی‌های رابطه‌ای و دارایی‌های محیطی و اجتماعی است؛ اما در این میان، دارایی‌های با ماهیت پیچیده‌تری هم وجود دارند؛ فرآیندهای کسب‌وکار، به‌عنوان اجزای جدایی‌ناپذیر یک سازمان، به بهترین وجه به‌عنوان دارایی‌های ترکیبی[۷] طبقه‌بندی می‌شوند که عناصر دارایی‌های نامشهود، سرمایه انسانی و دارایی‌های دیجیتال را در طبقه‌بندی جامع دارایی‌های سازمانی ترکیب می‌کنند. فرآیندهای کسب‌وکار به‌عنوان دارایی‌های نامشهود، جریان‌های کاری ساختاریافته، شیوه‌ها و روش‌شناسی را نشان می‌دهند که با افزایش کارایی عملیاتی و همسویی استراتژیک، ارزش ایجاد می‌کند (Wagenhofer, 2001). آن‌ها عمیقاً ریشه در سرمایه انسانی دارند، زیرا طراحی، اجرا و بهبود مستمر آن‌ها به تخصص کارکنان، دانش سازمانی و فرهنگ‌سازمانی متکی است (Teece, 2018). علاوه بر این، با دیجیتالی شدن روزافزون فرآیندهای کسب‌وکار، آن‌ها با دارایی‌های دیجیتال همپوشانی دارند، زیرا بسیاری از گردشکارها در حال حاضر خودکار، ادغام‌شده در سیستم‌های نرم‌افزاری هستند، یا توسط تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی هدایت می‌شوند (Emory University, 2013). این ماهیت ترکیبی، فرآیندهای کسب‌وکار را به‌عنوان توانمندسازهای استراتژیک[۸] خلق ارزش، اتصال‌دهنده‌ی دانش ناملموس باقابلیت‌های فناورانه برای هدایت نوآوری، سازگاری[۹] و مزیت رقابتی قرار می‌دهد. چارچوب ITIL، فرآیندهای کسب‌وکار را به‌عنوان «توانمندسازهای کلیدی ارائه خدمات و انعطاف‌پذیری سازمانی» به‌ویژه در محیط‌های پویا که سازگاری حیاتی است، شناسایی می‌کند (AXELOS, 2019). علاوه بر این، چارچوب COBIT، فرآیندها را به‌عنوان «مکانیسم‌های حکمرانی که همسویی بین اهداف سازمانی و اجرای عملیاتی را تضمین می‌کند» قرار می‌دهد و نقش

[1] Corporate Social Responsibility
[2] Stakeholder engagement
[3] Ethical governance
[4] Community impact
[5] Environmental stewardship
[6] Employee well-being
[7] Hybrid assets
[8] Strategic enablers
[9] Adaptability

آن‌ها را در پل زدن استراتژی و اجرا برجسته می‌کند. این دیدگاه‌ها مجموعاً تأیید می‌کنند که فرآیندهای کسب‌وکار صرفاً ابزارهای عملیاتی نیستند، بلکه دارایی‌های استراتژیک هستند که زیربنای نوآوری و مزیت رقابتی پایدار هستند.هدایت ،نظارت و کنترل راهبردی اثربخش بر همه‌ی انواع دارایی‌های سازمان است که پایداری کسب‌وکار را رقم خواهد زد.

۵-۵-۳- بعد توسعه مدل بلوغ حکمرانی

انتظارت رو به گسترش برای استقرار حکمرانی سازمانی نیک در سازمان‌ها، وجود استانداردهایی را ایجاب می‌کند که بتوان بر اساس آن حکمرانی سازمان را سنجید و برای بهبود آن تصمیم‌گیری کرد. بلوغ حکمرانی نشان‌دهنده میزان نهادینه شدن چارچوب‌ها، فرآیندها و ساختارهای حکمرانی همسو با اهداف سازمانی است و تضمین می‌کند که تصمیم‌گیرندگان در قبال اقدامات خود پاسخگو نگه‌داشته می‌شوند. سازمان جهانی استاندارد، بلوغ حکمرانی را به‌عنوان درجه‌ای که اصول، شرایط و شیوه‌های حکمرانی نهادینه‌شده و به‌طور مؤثر در یک سازمان اعمال می‌شود، تعریف می‌کند؛ و رویکردی استاندارد برای اندازه‌گیری بلوغ حکمرانی ارائه و تأکید می‌کند که بلوغ حکمرانی یک مفهوم ثابت نیست، بلکه بر اساس زمینه، اندازه، منابع و محیط تنظیم گری سازمان تکامل می‌یابد (ISO 37004, 2023). مدل‌های بلوغ حکمرانی چارچوب‌های ساخت‌یافته‌ای را برای ارزیابی و ارتقای توانایی سازمان برای گنجاندن اصول پایداری اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در فرآیندهای استراتژیک و عملیاتی ارائه می‌کنند. سازمان‌هایی با سیستم‌های حکمرانی بالغ‌تر، یکپارچگی بیشتری نسبت به ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی از خود نشان می‌دهند که باعث ایجاد ارزش و انعطاف‌پذیری در بلندمدت می‌شود (Eccles et al., 2014). به‌طور مشابه، لوزانو و همکاران استدلال می‌کنند که بلوغ حکمرانی، نهادینه‌سازی شیوه‌های پایداری را با همسو کردن پاسخگویی، شفافیت و مشارکت ذینفعان با اهداف توسعه پایدار تقویت می‌کند (Lozano et al., 2021). ابتکار گزارش‌دهی جهانی، بر حکمرانی به‌عنوان سنگ بنای عملیاتی‌سازی پایداری تأکید و بیان می‌کند که سیستم‌های حکمرانی بالغ‌تر ،نظارت، گزارش‌دهی و انطباق با استانداردهای پایداری را تضمین می‌کنند (GRI, 2021). برخی منابع خاطرنشان می‌کنند که بلوغ حکمرانی، سازگاری و توان واکنش سریع و سازنده را افزایش می‌دهد که برای پرداختن به چالش‌های پویای پایداری ضروری است. درمجموع آنچه از ادبیات می‌توان دریافت آن است که مدل‌های بلوغ حکمرانی نه‌تنها تحقق اصول پایداری را تسهیل می‌کنند، بلکه به‌عنوان توانمندسازهایی برای تعبیه پایداری در فرآیندهای اصلی حکمرانی و تصمیم‌گیری سازمان‌ها عمل می‌کنند از این منظر یکی از کارکردهای اصلی هیئت‌های حکمران توجه به ارزیابی و توسعه بلوغ حکمرانی خصوصاً در سازمان‌های پروژه‌بنیان است. شاخص‌های عینی تحقق این بعد را در جدول **۷** ببینید.

۶- بخشی از یافته‌های پژوهش

در تبیین ابعاد و مؤلفه‌های هر یک از اصول حکمرانی سازمانی نیک در یک سازمان پروژه‌بنیان یافته‌هایی حاصل‌شده است که ناشی از حساسیت نظری ایجادشده در حوزه دانشی حکمرانی سازمانی، یعنی نگریستن به موضوع از دریچه‌ی حکمرانی سازمانی و درعین‌حال جستجوی شواهد عینی تحقق اصول حکمرانی سازمانی نیک در سازمان پروژه‌بنیان است، پیامداین حساسیت نظری ایجادشده، توانایی یکپارچه‌سازی شاخص‌ها و شواهد عینی در مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی پیشنهادی، علی‌رغم در هم تنیدگی و وابستگی‌های متقابل بین اصول حکمرانی سازمانی است (شکل **۴**).

در تعیین ابعاد تحقق اصل پاسخگویی، ابعاد معرفی‌شده نتیجه‌ی تحلیل محتوای کیفی دایره وسیعی از منابع معتبر و چارچوب‌های حکمرانی معرفی‌شده در ادبیات است که به دلیلی که ذکر شد یعنی پرداختن به موضوع از دریچه‌ی حکمرانی سازمانی، توانایی یکپارچه‌سازی مفاهیم متعددی را فراهم می‌آورد به‌عنوان‌مثال تنها با حکمرانی متمرکز بر مدیریت راهبردی، مدیریت منافع و مدیریت پورتفولیو در یک سازمان پروژه‌بنیان است که امکان پاسخگو نگه‌داشتن مدیران در بعد هم‌راستایی راهبردی فراهم می‌آید و یا ما با بررسی دقیق چارچوب‌های حکمرانی و مدیریت ریسک به الگویی برای توضیح حکمرانی ریسک رسیدیم که علاوه بر انطباق با چارچوب‌ها و استانداردهای مطرح در این حوزه دانشی به‌خوبی خطوط سه‌گانه دفاعی، کنترل داخلی، ارائه

دهنگان تضمین، حکمرانی مدیریت ریسک و انطباق را در زیر چتر حکمرانی ریسک یکپارچه می‌کند. توجه به هم رویدادی واژگان در تحلیل‌های علم‌سنجی انجام‌شده در این پژوهش زمینه‌ساز تکمیل مؤلفه‌های بعد حکمرانی قرارداد در جهت تحقق اصل پاسخگویی گردید که در روندهای پژوهشی سال‌های اخیر قابل‌مشاهده است.

جدول ۶. ابعاد و مؤلفه‌های تحقق اصل انصاف

Table 6. Dimensions and components of realizing the principle of fairness

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
انصاف رویه‌ای	ثبات و برابری در کاربرد رویه‌ها	عملکرد سازمان در قبال ذینفعان قابل پیش‌بینی است (Tricker, 2015)
	بی‌طرفی و اخلاق‌مداری	ذینفعان درکی بی‌طرفانه و عاری از تعصبات شخصی از اجرای رویه‌های سازمانی دارند (Schminke et al., 2005).
	شنیدن صدای ذینفعان	وجود بسترهایی مانند نظرسنجی‌ها، انجمن‌ها برای بیان نظرات ذینفعان (McKinsey., 2020)
	قابلیت فهم و در دسترس بودن رویه‌ها	استفاده از زبان واضح و بدون اصطلاحات تخصصی در اسناد رویه‌ای (Schnackenberg & Tomlinson, 2016)
	دقت و به‌موقع بودن اطلاعات و اجرای رویه‌ها	اجرای بهنگام رویه‌های سازمانی (Colquitt et al., 2001)
	اصلاح‌پذیری و پاسخگویی منصفانه	ذینفعان معتقدند امکان اصلاح تصمیمات نادرست وجود دارد (Rupp et al., 2013)
انصاف تعاملی	رفتار محترمانه	رفتار محترمانه مداوم رهبران نسبت به کارکنان (Matta et al., 2017)
	تعامل منصفانه با ذینفعان	وجود یک فرآیند رسمی حل‌وفصل شکایات (Eskerod & Jepsen, 2016)
	همدلی و ملاحظه	وجود همدلی با کارکنان از سوی رهبران در تعاملات سازمان (Mahsud et al., 2010)
	ارتباط اثربخش	وجود سازوکار دسترسی ذینفعان مجاز به صورت‌جلسات و گزارش‌های تصمیم‌گیری
انصاف اطلاعاتی	وضوح و کفایت ارتباطات	وجود گزارش‌های دقیق پروژه که منطق پشت تصمیم‌ها، جدول زمانی و نتایج مورد انتظار را توضیح می‌دهد (Eskerod & Jepsen, 2016).
	صداقت و شفافیت	برگزاری جلسات آزاد عمومی[1] یا انجمن‌هایی که در آن ذینفعان می‌توانند سؤالات خود را مطرح کنند و مسائل پروژه را آشکارا با رهبری موردبحث قرار دهند (Greenberg, 1990).
	به‌موقع بودن و ثبات منطقی اطلاعات	ارسال اعلان‌های فوری به ذینفعان در مورد هرگونه تغییر یا تصمیم مهم در پروژه (Turner, 2014)
	دسترسی به اطلاعات	وجود امکان دسترسی آسان و مجاز ذینفعان به اطلاعات (Moye & Henkin. 2006)
	ارائه بازخورد و گفتگو	وجود ثبت بازخورد که پیشنهادات، پاسخ‌ها و تغییرات ایجادشده درنتیجه ورودی ذینفعان را ردیابی می‌کند (Eskerod & Jepsen, 2016).
انصاف توزیعی	تخصیص منابع مبتنی بر اصول	وجود ملاک و معیارهای واضح و روشن برای تخصیص منابع (Fischer & Smith, 2003)
	ثبات و شفافیت در فرآیندهای تخصیص	وجود اسناد واضح و قابل‌دسترس که خط‌مشی‌ها و رویه‌های تخصیص منابع را مشخص می‌کند (Eskerod & Jepsen, 2016).
	جبران خدمت منصفانه	وجود ممیزی‌های پرداخت منصفانه و اطمینان از اینکه کارکنان در نقش‌های مشابه به شکل قابل‌مقایسه‌ای جبران خدمت می‌شوند (PwC, 2011) ممیزی‌های منظم برای اطمینان از انطباق با قوانین کار (Turner, 2014)
	توزیع عادلانه فرصت‌ها	وجود راهنمای جامعی که معیارهای دسترسی به برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های ارتقاء را مشخص می‌کند (Eskerod & Jepsen, 2016).

[1] Town hall meetings

جدول ۷. ابعاد و مؤلفه‌های تحقق اصل پایداری

Table 7. Dimensions and components of realizing the principle of sustainability

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
مسئولیت اجتماعی	مشارکت ذینفعان	وجود سازوکارهایی برای حل تعارضات بین ذینفعان، شامل میانجیگری اختلافات، رسیدگی به شکایات و حصول اطمینان از حل‌وفصل مناقشات سازنده برای حفظ اعتماد ذینفعان (Müller et al., 2014). وجود شاخص‌های کلیدی عملکرد برای سنجش مشارکت ذینفعان (Bourne, 2016).
	حکمرانی اخلاقی	وجود برنامه‌های آموزشی منظم برای آموزش استانداردهای اخلاقی به کارکنان و تیم‌های پروژه (Müller et al., 2014). وجود سازوکارهای حفاظت از افشاگران[1] (OECD, 2016)
	تأثیر بر جوامع محلی	پروژه‌ها با ایجاد فرصت‌های شغلی، حمایت از مشاغل محلی و تقویت کارآفرینی در جامعه به توسعه اقتصادی محلی کمک می‌کنند. پروژه‌ها به توسعه زیرساخت‌های محلی، مانند جاده‌ها، مدارس، امکانات مراقبت‌های بهداشتی و خدمات شهری کمک می‌کنند. (Project Management Institute, 2013)
	مباشرت زیست‌محیطی	کمترین آسیب از جانب اجرای پروژه‌ها و طرح‌ها متوجه محیط‌زیست است. (Silvius & Schipper, 2014)
	رفاه کارکنان	انطباق با قوانین کار، ساختارهای پرداخت عادلانه و سیاست‌های غیر تبعیض‌آمیز (ISO 26000, 2010). رعایت استانداردهای ایمنی و بهداشت شغلی، تأمین منابع بهداشت روانی و پرورش فرهنگ حمایت و احترام است.
حکمرانی بر دارایی‌ها و توسعه‌ی توانمندسازهای سازمانی	دارایی‌های مشهود	تعریف مالکیت و پاسخگویی شفاف در قبال مدیریت دارایی‌های فیزیکی. نظارت، هدایت و کنترل راهبردی بر مدیریت کل چرخه عمر دارایی‌های مشهود (ISO 55000, 2024)
	دارایی‌های نامشهود	وجود خط‌مشی‌ها و چارچوب‌های حکمرانی مشخصی برای هدایت، نظارت و کنترل راهبردی مدیریت دارایی‌های نامشهود. این سیاست‌ها مالکیت، دسترسی، استفاده و حفاظت از دارایی‌هایی مانند مالکیت معنوی، دانش اختصاصی و ارزش ویژه نشان تجاری را تعریف می‌کنند (Aubry et al., 2014). تضمین حفاظت از مالکیت معنوی، مانند حق ثبت اختراع، حق چاپ و علائم تجاری، از طریق مکانیسم‌های قانونی و رعایت الزامات تنظیم گری (World Intellectual Property Organization, 2017)
	سرمایه انسانی	وجود سیاست‌ها و چارچوب‌های روشن برای مدیریت استعداد در سازمان (ISO 30414, 2018) مشارکت ذینفعان، مانند مدیران پروژه، اعضای تیم و مشتریان در تصمیم‌گیری‌های سرمایه انسانی است. این تضمین می‌کند که برنامه‌ریزی نیروی کار و تخصیص منابع با نیازهای پروژه و انتظارات ذینفعان هماهنگ است (Freeman, 2010). حکمرانی اثربخش منابع انسانی را با استراتژی سازمانی همسو می‌کند تا از ارائه ارزش اطمینان حاصل شود. (Project Management Institute, 2021)

[1] Whistleblower

ادامه **جدول ۷.**

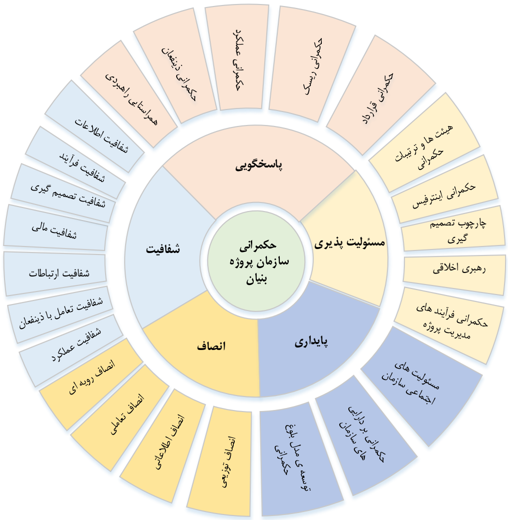
Table 7. Continued.

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها (شواهدی از حکمرانی اثربخش)
حکمرانی بر دارایی‌ها و توسعه‌ی توانمندسازهای سازمانی	دارایی‌های دیجیتال	وجود چارچوبی برای مدیریت ریسک و حکمرانی اطلاعات دیجیتال، تمرکز بر امنیت دارایی‌های دیجیتال مانند داده (ISO/IEC 27001, 2022). توجه به حکمرانی دارایی‌های دیجیتال در زمینه بلاک چین و ارزهای دیجیتال (OECD, 2020)
	دارایی‌های رابطه‌ای	وجود معیارهایی برای ارزیابی کیفیت و اثربخشی روابط، این معیارها ممکن است شامل نظرسنجی‌های رضایت ذینفعان، سطوح تعامل و شاخص‌های همکاری باشد (Neely, 2007). وجود ابزارها و تکنیک‌هایی برای تجسم و ترسیم روابط درون سازمان و با ذینفعان خارجی است. این به شناسایی دارایی‌های ارتباطی کلیدی و زمینه‌های بهبود کمک می‌کند (Borgatti & Halgin, 2011).
	دارایی‌های زیست‌محیطی و اجتماعی	این تضمین وجود دارد که فعالیت‌های پروژه به تنوع زیستی آسیب نمی‌رساند یا منابع طبیعی را تحلیل نمی‌برد. این شامل اجرای برنامه‌های حفاظتی و شیوه‌های مدیریت منابع پایدار است (OECD, 2020).
	فرآیندهای کسب‌وکار	تبعیت از چارچوب‌های حکمرانی مانند ITIL و COBIT، این چارچوب‌ها دستورالعمل‌های ساختاری را برای مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار ارائه می‌کنند و همسویی بین استراتژی و اجرا را تضمین می‌کنند (AXELOS, 2019) و (COBIT, 2019). حکمرانی اثربخش تضمین می‌کند که فرآیندهای کسب‌وکار با شرایط متغیر پروژه و شرایط خارجی سازگار هستند. این شامل طراحی فرآیندهایی است که انعطاف‌پذیر و قادر به حمایت از نوآوری هستند.
توسعه‌ی مدل بلوغ حکمرانی	ارزیابی وضعیت حکمرانی	اثربخشی: تحقق اهداف استراتژیک، مباشرت مسئولانه: مدیریت منابع به شکل پایدار و مسئولانه، رفتار اخلاقی: حفظ صداقت و پاسخگویی. کارایی حکمرانی: شامل ساده‌سازی فرآیندهای حکمرانی و اطمینان از مقرون‌به‌صرفه بودن (ISO 37004, 2023).
	بهبود وضعیت حکمرانی	وجود و تعیین اهداف بهبود به‌عنوان گامی حیاتی در بهبود حکمرانی، هیأت حکمران با شناسایی زمینه‌های بهبود و تخصیص منابع برای پروژه‌ها و طرح‌های بهبود، تعهد آشکاری به بهبود شیوه‌های حکمرانی نشان می‌دهد. بازخورد ذینفعان تنظیم‌گر مسیر بهبود است، وجود گزارش‌های بلوغ حکمرانی که شامل گزارش موفقیت‌های گذشته، اولویت‌های فعلی و برنامه‌های بهبود آینده است (ISO 37004, 2023).

در بررسی ابعاد و مؤلفه‌های اصل مسئولیت‌پذیری در یک سازمان پروژه‌بنیان، بعد ترتیبات و هیئت‌های حکمرانی علاوه بر تأکید بر ماهیت چند سطحی در حکمرانی در سازمان‌های پروژه‌بنیان، به نقش موجودیت‌های حکمرانی همچون دفاتر مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو در ایفای نقش نمایندگی و مباشرت تأکید می‌کند و همراه با بعد چارچوب تصمیم‌گیری زمینه‌ساز معرفی نقشی بسیار کلیدی در حکمرانی پروژه‌ها تحت عنوان حامی[1] را فراهم می‌آورد، هرچند در این اثر مجال پرداختن به ویژگی‌ها و کارکردهای بی‌بدیل نقش حامی در سازمان پروژه‌بنیان را نداریم، فقط به این نکته اشاره می‌کنیم که موضوع حمایت[2] در حکمرانی پروژه‌ها زمینه تحقیقاتی بسیار مهمی در سازمان‌های ایرانی خواهد بود. آنچه در خصوص تحقق اصل شفافیت در این پژوهش آمده است، مفهوم شفافیت را از پرداختن صرف به موضوعاتی همچون افشاء، گزارش دهی و انتشار صورت‌های مالی به حوزه‌های گسترده عملکردی در سازمان توسعه می‌دهد، چراکه عدم وجود این نگاه سیستمی به موضوع شفافیت، شفافیت در حوزه‌های مالی و اطلاعات را نیز با چالش‌های جدی مواجه خواهد ساخت. این پژوهش در خصوص تحقق اصل انصاف و ابعاد و

[1] Sponsor
[2] Sponsorship

مؤلفه‌های آن به‌خصوص با ارجاع به شاخص‌های تحقق عینی آن، مفهوم گسترده‌تری از این اصل را در سازمان پروژه‌بنیان مطرح می‌کند. در خصوص پنجمین اصل و ابعاد و مؤلفه‌های تحقق آن باید گفت؛ رویکردی که این اثر از دریچه دارایی‌ها، معطوف به فرآیندهای سازمانی ساخته است، در ادبیات حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی مفهوم توسعه‌یافته‌ای تحت عنوان توانمندسازهای سازمانی [1] دارد که صاحب‌نظران آن را به‌عنوان همزیستی و تعامل عناصر ساختاری و ذهنی، مانند فرآیندها، مکانیسم‌ها و توانایی‌های گفتمانی تعریف می‌کنند که درمجموع سازمان‌ها را برای دستیابی به اهداف استراتژیک قادر می‌سازند (Müller et al., 2016). موسسه مدیریت پروژه توانمندسازهای سازمانی را شامل چارچوب‌های حکمرانی، سیستم‌های تخصیص منابع و شیوه‌های رهبری می‌داند که از ادغام مدیریت پروژه در اهداف سازمانی گسترده‌تر، همان‌طور که در مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی تشریح شده است، پشتیبانی می‌کند (Project Management Institute, 2013). انجمن مدیریت پروژه توانمندسازها را به‌عنوان مؤلفه‌های حیاتی حکمرانی پروژه که پاسخگویی تصمیم‌گیری، مشارکت ذینفعان و مدیریت دانش را تضمین و همکاری و نوآوری را گسترش می‌دهد تعریف می‌کند. درمجموع، این دیدگاه‌ها تأکید می‌کنند که توانمندسازهای سازمانی ساختارهای پویا و چندبعدی هستند که با بلوغ، فرهنگ و اولویت‌های استراتژیک سازمان تکامل می‌یابند و به‌عنوان پل بین چارچوب‌های حکمرانی و اجرای عملیاتی عمل می‌کنند تا عملکرد پایدار و سازگاری را تضمین کنند؛ اما سؤال مهم و اساسی آن است که آیا رسیدن به این ساختارهای پویا و چندبعدی بدون وجود دیدگاهی که از مرزهای مدیریت‌های بخشی فراتر رفته و پایداری کسب‌وکار را هدف گرفته باشد امکان‌پذیر است؟ آیا پایداری کسب‌وکار بدون ریل‌گذاری برای مدیرانی با نگرش‌ها ،سلایق و سبک‌های رهبری متفاوت امکان‌پذیر است ؟دستیابی به کسب‌وکار پایدار مستلزم حکمرانی اثربخش بر دارایی‌های حیاتی سازمان است. حکمرانی بر دارایی‌هایی که به‌واسطه‌ی وجود آن‌ها برای ذینفعان سازمان ارزش پایدار ایجاد می‌شود .هرچند در ادبیات موضوع، تعریف رسمی برای حکمرانی بر دارایی‌ها وجود ندارد اما نویسندگان مقاله با جمع‌بندی آموزه‌های حکمرانی سازمانی ازیک‌طرف و نقش و اهمیت دارایی‌ها در ارزش‌آفرینی برای ذینفعان از سوی دیگر و نیز لزوم توجه به پایداری این ارزش‌آفرینی برای کسب‌وکارها پیش‌بینی می‌کنند که حکمرانی دارایی‌ها بسته به نوع شناسی دارایی ، حوزه دانشی مجزایی را شکل خواهد داد ،حوزه دانشی که رسالت اصلی آن هدایت ،نظارت و کنترل راهبردی بر مدیریت این دارایی‌ها به نحوی است که ارزش‌آفرینی برای ذینفعان به شکل پایدار محقق شود .این امر مستلزم وجود چارچوب‌ها ، سیاست‌ها و مکانیسم‌هایی است که اصول حکمرانی نیک سازمانی را در خصوص مدیریت دارایی‌های سازمان تحقق بخشد .



شکل ۴. ابعاد تحقق اصول پنج‌گانه حکمرانی سازمانی نیک در سازمان پروژه‌بنیان.

Figure 4. Dimensions of realizing the five principles of good organizational governance in a project-based organization.

۷- نتیجه‌گیری

ادبیات موضوع به شکل‌های مختلف بر ضرورت انجام پژوهش‌های متعدد در شکاف بین حکمرانی سازمانی و حکمرانی پروژه‌ها تأکید کرده است، ما حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی را از دریچه‌ی حکمرانی سازمانی بررسی کردیم و در مورد سازمان پروژه‌بنیان نشان دادیم که برای تحقق اثربخش حکمرانی، حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی با حکمرانی بر کلیه حوزه‌های مدیریتی و هر آنچه

[1] Organizational Enablers

موضوع حکمرانی در سازمان است مرتبط می‌شود. ازآنجایی‌که سطح تحلیل عمده مدل‌های حکمرانی که برای مدیریت پروژه‌های سازمانی توسعه‌یافته‌اند و نیز مدل‌های بلوغ مرتبط، دیسیپلین مدیریت پروژه‌های سازمانی است، حکمرانی موضوعاتی همچون مدیریت دانش و مدیریت استعدادها را به شکل کامل در صلاحیت حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی نمی‌دانند اما حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی در یک سازمان پروژه‌بنیان در عمل به کلیه حوزه‌های مدیریتی سازمان تسری می‌یابد موضوعی که این پژوهش به آن پرداخته است.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های چارچوب پیشنهادی پایبندی دقیق به تعاریف و تفکیک حوزه‌ها و شئون مرتبط با حکمرانی و مدیریت در تبیین ابعاد ،مؤلفه‌ها و حتی شاخص‌ها است که در بسیاری از آثار موجود به شکل کامل رعایت نشده و نوعی تسامح در به‌کارگیری واژگان در ارتباط با این دو ساحت کاملاً مجزا دیده می‌شود که البته ماهیت چند سطحی حکمرانی مدیریت پروژه‌های سازمانی بر این موضوع دامن می‌زند، از مهم‌ترین تبعات این سهل‌انگاری ایجاد نوعی آشفتگی و عدم ارائه مرزبندی شفاف مفهومی است. طبیعی است دقت نظر به این موضوع به‌ظاهر ساده در پژوهش زمینه‌ساز تبیین‌های دقیق‌تر چالش‌های حکمرانی و مدیریت و ایجاد آثاری باهدف فرهنگ‌سازی و آموزش و عملیاتی نمودن حکمرانی‌های موضوعی در سطوح مختلف سازمان است.

شاخص‌های ارائه‌شده در جداول، گویای این موضوع بسیار مهم است که اگرچه این شاخص‌ها در قلمرو مدیریت اجرایی می‌شوند اما جنس آن‌ها هدایت‌کننده و تعیین‌کننده زمین‌بازی است و وقتی شکل‌گرفته‌اند که مدیران در سطوح مختلف سازمانی در جایگاه نماینده حکمران، کلاه تفکر حکمرانی بر سر گذاشته و برای تصویب و ابلاغ این شاخص‌ها از سوی هیئت حکمران، در خصوص زوایای عملیاتی این شاخص‌ها ،مشاوره‌های تخصصی به هیئت حکمران داده‌اند و این همان معنای حکمرانی از طریق مدیریت و با مدیریت است.

ما در این پژوهش به الگویی رسیدیم که قادر است اعمال مکانیسم‌های حکمرانی در یک سازمان پروژه‌بنیان را در جهت تحقق اصول حکمرانی سازمانی نیک به‌خوبی توضیح دهد.مهم‌ترین دستاوردهای پژوهش حاضر ترسیم تابلویی از مسئولیت‌های گسترده هیئت حکمران در یک سازمان پروژه‌بنیان و دامنه‌ی تأثیر عملکرد و اعمال سیاست‌ها توسط این هیئت، در لایه‌های مختلف سازمان است، حقیقتی که ضرورت حرکت به سمت هیئت‌های حرفه‌ای و بهره‌گیری از مزایای حکمرانی سازمانی نیک را در ارتقاء بنیادین بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی به‌خوبی تبیین می‌کند . ما معتقدیم زخم‌های کهنه مدیریت پروژه‌ها در کشور را اگر نتوانیم به‌طور کامل از طریق پرداختن به حکمرانی پروژه‌ها و التزام به اصول حکمرانی سازمانی نیک در سازمان‌های پروژه‌بنیان ،علاج کنیم (به جهت وجود نارسایی‌های نهادی)، حداقل مَرهمی اثربخش بر پیکر آن خواهیم گذاشت.

مشارکت‌های نویسندگان

همه نویسندگان در مقاله نقش و سهم یکسان داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به‌صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به‌دست‌آمده است.

قدردانی

نویسندگان از عوامل اجرایی نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری و همچنین داوران محترم که کیفیت این مقاله را افزایش دادند، قدردانی می‌نمایند.

مراجع

AccountAbility. (2015). *AA1000 stakeholder engagement standard*. AccountAbility.

Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management, 27*(3), 292–303. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.009

Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal, 22*(1), 13–22. https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849

Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in*

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal, 43*(4), 717–736. https://doi.org/10.5465/1556363

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science, 22*(5), 1168–1181. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641

Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315610573

Bourne, L. (2016). Targeted communication: The key to effective stakeholder engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 226*, 431–438. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.208

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision, 43*(5), 649–660. https://doi.org/10.1108/00251740510597680

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence—Two Australian examples. *Project Management Journal, 37*(1), 5–21. https://doi.org/10.1177/875697280603700102

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal, 13*(4), 447–468. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brudan, A. (2013). *The KPI compendium: 20,000+ key performance indicators used in practice*. KPI Institute.

BS ISO. (2020). *ISO 30300: Information and documentation—Records management—Core concepts and vocabulary* (2nd ed.). International Organization for Standardization.

Cadbury, A. (2002). *Corporate governance and chairmanship: A personal view*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199252008.001.0001

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management, 33–34*, 15–42. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009

action. Chartered Institute of Personnel and Development.

Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 234–245. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234

Association for Project Management. (2014). *A guide to integrated assurance*. Association for Project Management.

Association for Project Management. (2018). *Directing change: A guide to governance of project management* (3rd ed.). Association for Project Management.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management, 25*(4), 328–336. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management, 26*(1), 38–43. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.009

Axelos. (2019). *ITIL foundation: ITIL 4 edition* (1st ed.). TSO (The Stationery Office).

Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management, 34*(4), 761–778. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005

Balouchi, H., Mehrasa, H., & Moloudian, H. (2023). Investigating the moderating role of the organization's dynamic environment in the relationship between dynamic organizational capabilities, performance, and competitive advantage. *System Engineering and Productivity, 3*(3), 1–32. https://doi.org/10.22034/msb.2023.711488 (In Persian)

Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management, 12*(1), 51–72. https://doi.org/10.1108/13632540810854235

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management, 22*(7), 523–532. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001

Dalcher, D. (2019). *APM body of knowledge* (7th ed.). Association for Project Management.

de Medeiros Júnior, J. V. (2021). Alignment strategic in project-based businesses: A review of the literature. *Revista Ibero-Americana de Estratégia, 20*(1), Article e17902. https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.17902

Deloitte. (2014). *Integrated assurance: Leading practice insights*. Deloitte.

Deloitte. (2016). *Risk culture: Practical considerations for organizations*. Deloitte.

Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 409–434. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237

Denning, S., & Hamel, G. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. Amaryllis Business.

Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review, 91*(5), 50–60.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Eggink, E. (2020). *A practical guide to engineering, procurement and construction contracts*. Routledge.

Eghbal, F., Ehsanifar, M., Mirhosseini, M., & Mazaheri, H. (2025). Identification and modeling of key factors significant to the financial performance of Iranian construction companies. *System Engineering and Productivity, 4*(4), 77–94. https://doi.org/10.22034/msb.2024.2034092.1218 (In Persian)

Emory University, & others. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights.

Cassen, R. H. (1987). Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development [Review]. *International Affairs, 64*(1), 126–127. https://doi.org/10.2307/2621529

Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project risk management: Processes, techniques, and insights* (2nd ed.). Wiley.

Chapman, C., & Ward, S. (Eds.). (2011). *How to manage project opportunity and risk: Why uncertainty management can be a much better approach than risk management* (3rd ed.). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119208587

COBIT. (2019). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives*. ISACA.

Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 75–99. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 1–15. https://doi.org/10.1037/a0025208

Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management, 40*, 1–14. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.003

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New problems, new solutions: Making portfolio management more effective. *Research-Technology Management, 43*(2), 18–33. https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671338

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781452230153

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press. https://doi.org/10.12987/9780300138498

Furmston, M. P., Cheshire, G. C., & Fifoot, C. H. S. (2017). *Cheshire, Fifoot and Furmston's law of contract* (17th ed.). Oxford University Press.

G20/OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264236882-en

Garland, R. (2009). *Project governance: A practical guide to effective project decision making*. Kogan Page.

George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 53–59. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.509924

Ghadami, G. N., Sanavi Garousiyan, V., & Hosseinzadeh, A. (2025). Design and validation of smart customer experience in Agricultural Bank of Khorasan Razavi Province with a mixed-methods approach. *System Engineering and Productivity, 5*(1), 65–91. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2049020.1244 (In Persian)

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI standards: Consolidated set of sustainability reporting standards*. Global Reporting Initiative.

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2021). *Project management: The managerial process* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399–432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Greenberg, J. (2010). Organizational injustice as an occupational health risk. *The Academy of Management Annals, 4*(1), 205–243. https://doi.org/10.5465/19416520.2010.481174

Hashemifard, S., & Okhravi, A. (2025). Examining the impact of organizational commitment and perception of organizational justice on knowledge sharing motivation. *System Engineering and Productivity, 5*(1), 93–111. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2046866.1239 (In Persian)

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: The prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management, 21*(6), 403–409. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00113-8

Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). *Project stakeholder management*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315245881

Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. *International Journal of Project Management, 36*(1), 161–169. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003

Esser, I. M., & Delport, P. A. (2018). The South African King IV report on corporate governance: Is the crown shiny enough? *Company Lawyer, 39*(11), 378–384.

European Union. (2019). Directive 2019/1937 on the protection of persons who report breaches of Union law. *Official Journal of the European Union, L 305*, 17–56.

Fatimah, O., Amiraa, A., & Halim, F. W. (2020). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior, and job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 28*(S1), 115–121.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A., Jr. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001

Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 34*(3), 251–268. https://doi.org/10.1177/0022022103034003001

Fleming, Q. W. (2016). *Earned value project management* (4th ed.). Project Management Institute.

Florini, A. (Ed.). (2007). *The right to know: Transparency for an open world*. Columbia University Press. https://doi.org/10.7312/flor14158

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

International Association for Contract & Commercial Management. (2014). *Contract & commercial management: The operational guide*. International Association for Contract & Commercial Management.

International Federation of Accountants. (2014). *International framework: Good governance in the public sector*. International Federation of Accountants.

International Federation of Accountants. (2018). *Handbook of international public sector accounting pronouncements*. International Federation of Accountants.

International Finance Corporation. (2007). *Stakeholder engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets*. International Finance Corporation.

International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*. ISO.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements*. ISO.

International Organization for Standardization. (2017). *ISO 21505:2017 Project, programme and portfolio management—Guidance on governance*. ISO.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30414:2018 Human resource management—Guidelines for internal and external human capital reporting*. ISO.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management—Context and concepts*. ISO.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37000:2021 Governance of organizations—Guidance*. ISO.

International Organization for Standardization. (2023). *ISO 37004:2023 Governance of organizations—Governance maturity model—Guidance*. ISO.

International Organization for Standardization. (2024). *ISO 55000:2024 Asset management—Vocabulary, overview and principles*. ISO.

International Risk Governance Council. (2005). *Risk governance: Towards an integrative approach*. IRGC.

disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics, 31*(1–3), 405–440. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives, 17*(2), 3–26. https://doi.org/10.1257/089533003765888403

Hejazi, A. (2025). Analysis of the substantive factors in strategic knowledge management within the domain of higher education development. *System Engineering and Productivity, 5*(1), 155–178. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2033665.1217 (In Persian)

Hillson, D. (Ed.). (2016). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page.

Hood, C. (2010). Accountability and transparency: Siamese twins, matching parts, awkward couple? *West European Politics, 33*(5), 989–1009. https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486122

Hosseinzadeh, E., & Mohammadi, M. (2023). Investigating the impact of information technology on the development of home businesses (case study of North Khorasan Province). *System Engineering and Productivity, 3*(3), 82–111. https://doi.org/10.22034/msb.2023.711491 (In Persian)

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277–1288. https://doi.org/10.1177/1049732305276687

Huemann, M., & Turner, J. R. (Eds.). (2024). *The handbook of project management* (6th ed.). Routledge.

Institute for Public Relations. (2018). *Stakeholder governance and the role of public relations*. Institute for Public Relations.

Institute of Directors in Southern Africa. (2016). *King IV report on corporate governance for South Africa*. Institute of Directors in Southern Africa.

International Accounting Standards Board. (2018). *Conceptual framework for financial reporting*. IFRS Foundation.

International Accounting Standards Board. (2023). *Conceptual framework for financial reporting*. IFRS Foundation.

education. *System Engineering and Productivity, 4*(2), 75–92. https://doi.org/10.22034/msb.2024.2032004.1216 (In Persian)

Killen, C. P., Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management, 30*(5), 525–538. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.004

Killen, C. P., Sankaran, S., Clegg, S., & Smyth, H. (2023). Aligning construction projects with strategy. In S. Addyman & H. Smyth (Eds.), *Construction project organising* (pp. 119–134). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119813798.ch8

Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability, 9*(2), Article 205. https://doi.org/10.3390/su9020205

Kock, A., & Gemünden, H. G. (2016). Antecedents to decision-making quality and agility in innovation portfolio management. *Journal of Product Innovation Management, 33*(6), 670–686. https://doi.org/10.1111/jpim.12336

KPMG. (2020). *The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting*. KPMG.

Kujala, J., & Ahola, T. (2005). The value of customer satisfaction surveys for project-based organizations: Symbolic, technical, or none. *International Journal of Project Management, 23*(5), 404–409. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.002

Kvalnes, Ø. (2019). *Moral reasoning at work: Rethinking ethics in organizations*. Palgrave Macmillan.

Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 934–945. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 255–264. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1799589

ISO/IEC. (2022). *ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection—Information security management systems—Requirements*. ISO.

Joshang, E., Azimi Hosseini, S. S., & Ebrahimian, M. R. (2025). Investigating the impact of safety concerns, safety measures and health concerns on workforce productivity (Case study: Firefighters in Qazvin city). *System Engineering and Productivity, 5*(2), 57–71. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2044563.1236 (In Persian)

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Karimi Zarachi, M., Fathi, M. R., Raeesi Nafchi, S., & Hosseini Zarch, S. M. (2023). The impact of supply chain relationship quality on knowledge sharing and innovation performance in the packaging industry. *System Engineering and Productivity, 3*(3), 63–81. https://doi.org/10.22034/msb.2023.711490 (In Persian)

Kenshlow, H., & Hosseini, S. A. (2024). Studying the relationship between human resource development and justice, satisfaction and increasing the efficiency of social security employees. *System Engineering and Productivity, 4*(3), 1–15. https://doi.org/10.22034/msb.2024.2013266.1161 (In Persian)

Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance* (3rd ed.). Wiley.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Kerzner, H. (2022). *Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects* (1st ed.). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119931270

Keyvani Shahri, F. S., Kaveh, D., Karimi, M., & Zendehdel, A. (2024). Identifying the dimensions and components of entrepreneurship with a social responsibility approach in the general directorate of

Journal of Communication Management, 17(2), 171–192. https://doi.org/10.1108/13632541311318765

Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review, 46*(2), Article 101880. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880

Mossalam, A., & Arafa, M. (2017). Governance model for integrating organizational project management (OPM) with corporate practices. *HBRC Journal, 13*(3), 302–314. https://doi.org/10.1016/j.hbrcj.2015.08.003

Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development, 25*(2), 101–117. https://doi.org/10.1108/02621710610645108

Mulgan, R. (2000). 'Accountability': An ever-expanding concept? *Public Administration, 78*(3), 555–573. https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218

Müller, R. (2009). *Project governance*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315245928

Müller, R. (Ed.). (2016). *Governance and governmentality for projects: Enablers, practices, and consequences*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315683294

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business, 5*(4), 757–775. https://doi.org/10.1108/17538371211269040

Müller, R., & Lecoeuvre, L. (2014). Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management, 32*(8), 1346–1357. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.005

Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal, 25*(4), 298–309. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). *Organizational project management: Theory and implementation*. Edward Elgar Publishing.

Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2014). Organizational enablers for governance and

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Lindstedt, C., & Naurin, D. (2010). Transparency is not enough: Making transparency effective in reducing corruption. *International Political Science Review, 31*(3), 301–322. https://doi.org/10.1177/0192512110377602

Linsley, P. M., & Shrives, P. J. (2006). Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. *The British Accounting Review, 38*(4), 387–404. https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.05.002

Lozano, R., Barreiro-Gen, M., & Zafar, A. (2021). Collaboration for organizational sustainability limits to growth: Developing a factors, benefits, and challenges framework. *Sustainable Development, 29*(4), 728–737. https://doi.org/10.1002/sd.2170

Mahmoudi, J., & Aghaei Roozbahani, A. (2022). Thematic clusters in the knowledge area of organizational governance. *Management Research in Iran, 26*(2), 43–69. https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322200.1401.26.2.3.2 (In Persian)

Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology, 25*(6), 561–577. https://doi.org/10.1108/02683941011056932

Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., & Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Using project management as a way to sustainability: From a comprehensive review to a framework. *Procedia Engineering, 120*, 150–155. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.585

Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal, 60*(2), 743–770. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0455

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal, 15*(3), 221–234. https://doi.org/10.1108/13563281011068096

McKinsey & Company. (2020). *The pivotal factors for effective external engagement*. McKinsey & Company.

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation.

Project Management Institute. (2014). *Implementing organizational project management: A practice guide*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2016). *Governance of portfolios, programs, and projects: A practice guide*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *The standard for portfolio management* (4th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2018). *The standard for organizational project management*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Pullan, P., Schuster, A., & Taylor, S. (2020). *Managing successful programmes (MSP)*. TSO.

PwC. (2011). *Risk governance: A benchmarking survey*. PwC.

Rad, P. F., & Levin, G. (2006). *Project portfolio management tools and techniques*. IIL Publishing.

Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research, 21*(1), 71–99. https://doi.org/10.1080/10627260802153421

Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 203–215. https://doi.org/10.1037/a0036464

Rittenberg, L. E. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance—Executive summary*. COSO.

Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, Technology, & Human Values, 25*(1), 3–29. https://doi.org/10.1177/016224390002500101

Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel*

governmentality of projects: A literature review. *International Journal of Project Management, 32*(8), 1309–1320. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.007

Müller, R., Turner, R., Andersen, E. S., Shao, J., & Kvalnes, Ø. (2014). Ethics, trust, and governance in temporary organizations. *Project Management Journal, 45*(4), 39–54. https://doi.org/10.1002/pmj.21432

Murray-Webster, R. (2019). *APM body of knowledge* (7th ed.). Association for Project Management.

Neely, A. (Ed.). (2007). *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice* (2nd ed.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511488481

OECD. (2016). *Committing to effective whistleblower protection*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264252639-en

OECD. (2020). *Environmental performance reviews*. OECD Publishing.

OECD. (2020). *The tokenisation of assets and potential implications for financial markets*. OECD Blockchain Policy Series.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review, 72*(2), 106–117.

Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics, 109*(3), 323–338. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1130-4

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE.

Pinto, J. K., & Morris, P. (2007). *The Wiley guide to project, program, and portfolio management*. Wiley.

Piven, D., & Shvindina, H. (2024). The evolution of project-based organizations: A bibliometric analysis and literature review. *Journal of Technology Management & Innovation, 19*(2), 112–132. https://doi.org/10.4067/S0718-27242024000200112

Project Management Institute. (2013). *Organizational project management maturity model (OPM3)* (3rd ed.). Project Management Institute.

Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business, 4*(1), 63–96. https://doi.org/10.1362/204440814X13948909253866

Singh, N., & Bussen, T. J. (2015). *Compliance management: A how-to guide for executives, lawyers, and other compliance professionals*. Praeger.

Solomon, J. (2021). *Corporate governance and accountability* (5th ed.). Wiley.

Spira, L. F., & Bender, R. (2004). Compare and contrast: Perspectives on board committees. *Corporate Governance: An International Review, 12*(4), 489–499. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00389.x

Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization, 24*(3), 359–368. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75

The Institute of Internal Auditors. (2020). *The Institute of Internal Auditors (IIA)*. The Institute of Internal Auditors.

Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2009). *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (10th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315663388

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management, 32*(8), 1382–1394. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006

Tricker, R. I. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.

Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Turner, J. R. (2014). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review, 7*(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07

Psychology, 66(4), 895–933. https://doi.org/10.1111/peps.12030

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE.

Savelsbergh, C. M. J. H., Havermans, L. A., & Storm, P. (2016). Development paths of project managers: What and how do project managers learn from their experiences? *International Journal of Project Management, 34*(4), 559–569. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.005

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 135–151. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.006

Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. (2015). Ethics, values, and organizational justice: Individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics, 130*(3), 727–736. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2251-3

Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management, 42*(7), 1784–1810. https://doi.org/10.1177/0149206314525202

Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management, 33*(1), 53–66. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011

Sha, K. (2016). Understanding construction project governance: An inter-organizational perspective. *International Journal of Architecture, Engineering and Construction, 5*(2), 78–86. https://doi.org/10.7492/IJAEC.2016.012

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance, 52*(2), 737–783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Tyler, T. R., & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly, 16*(4), 529–545. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.001

Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management, 30*(5), 608–620. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015

United Nations Global Compact. (2014). *Guide to corporate sustainability*. United Nations Global Compact.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315817590

Wagenhofer, A. (2001). [Review of the book *Intangibles: Management, measurement, and reporting*, by B. Lev]. *Schmalenbach Business Review, 53*(4), 351–352. https://doi.org/10.1007/BF03396642

Waltman, L., van Eck, N. J., & Noyons, E. C. M. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics, 4*(4), 629–635. https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.07.002

Wang, L., Yang, X., Zhu, F., & Klakegg, O. J. (2023). How governance of interorganizational projects develops resilience: Mediating role of resource reconfiguration. *Journal of Management in Engineering, 39*(2), Article 04022076. https://doi.org/10.1061/JMENEA.MEENG-4936

Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits management: How to increase the business value of your IT projects* (2nd ed.). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119208242

Whitten, N. (2002). Duties of the effective project sponsor. *PM Network, 16*(12), 16.

World Intellectual Property Organization. (2017). *Intellectual property and business*. World Intellectual Property Organization.

WorldCC. (2020). *Contracting excellence journal*. World Commerce & Contracting.